



## **Varusteleka Oy:n kiertotalouspalvelun prosessisuunnittelu USA:n kasvuhankkeelle**

Anne Koskinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Anne Koskinen
<b>Tutkinto</b> Liiketalouden tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Varusteleka Oy:n kiertotalouspalvelun prosessisuunnittelu USA:n kasvuhankkeelle
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58 + 16
<p>Tässä Varusteleka Oy:lle toimeksiantona tehdyssä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsitellään yrityksen KIERTO-kiertotalouspalvelun Yhdysvaltoihin skaalaamiseen liittyvää prosessisuunnittelua. Kehitystyö on tehty Varustelekalle osana yrityksen USA:n kasvuhanketta. Kasvuhankkeen myötä yrityksen logistiset toiminnot kasvavat Pohjois-Amerikan mantereella yhteistyössä ulkoistetun logistiikkapalveluntarjoajan kanssa. Raportissa tarkastellaan kiertotalouspalvelun, paluulogistiikan organisoimista, ulkoistetun logistiikan ja prosessisuunnittelun teemojen leikkauspistettä, johon kehitystyö sijoittuu.</p> <p>Kehittämistyön päätuotoksena syntyi yrityksen KIERTO-kiertotalouspalvelun suunnitelmallinen prosessikuvaus yrityksen USA:n kasvuhankkeelle ja prosessikuvaukset yrityksen nykyisistä paluulogistiikan prosesseista. Lisäksi yritykselle tuotettiin kilpailija-analyytiraportti USA:ssa <i>branded resale</i> -palvelua, eli yrityksen omaa vaatteiden takaisinosto- ja jälleenmyyntiä harjoittavista yrityksistä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta teoriateemasta: prosessiajattelu ja liiketoimintaprosessien kuvaaminen, sekä kiertotalouden jälleenmyyntipalvelu osana vaatealan liiketoimintaa. Näiden teemojen käsittely tuki aiheeseen syventymistä ja osiltaan myös tavoiteltujen tuotosten toteutusta. Kehittämistyön metodeina hyödynnettiin yrityksen nykyisten prosessikaavioiden ja sisäisten ohjeistusten aineistoanalyysiä, työseurantaa, service blueprint -työpajatyöskentelyä ja benchmarking-metodia.</p> <p>Tuotoksista muodostui toimivat tukityökalut KIERTO-palvelun USA:n lanseerauksen, palvelun suunnitteluun uudella markkina-alueella ja tulevan ulkoistetun logistiikkapalveluntarjoajan kilpailutukseen. Kehitystyön yhteydessä syntyi lisäksi lisäselvityskohtia, joita yrityksen olisi ratkaistava ennen kiertotalouspalvelun laajennusta uudelle markkina-alueelle. Kehitystyö avaa Varustelekalla valmiuksia kehittää kiertotalouspalvelua ja asiakaspalautusten käsittelyä myös Suomessa.</p>
<b>Asiasanat</b> Prosessikuvaus, prosessisuunnittelu, kiertotalouspalvelu, paluulogistiikka, logistiikan ulkoistaminen, kansainvälinen kasvu

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Prosessiajattelu ja liiketoimintaprosessien kuvaaminen.....	4
2.1	Liiketoimintaprosessi käsitteenä.....	4
2.2	Prosessien kuvaamisen periaatteet.....	6
2.3	Prosessien kuvaamisen hyötyjä ja hyviä käytäntöjä .....	10
2.4	Prosessikuvausten hyödyt asiakaspalautusten kehityksessä .....	11
3	Kiertotalous vaatealan liiketoiminnassa .....	13
3.1	Vaatealan <i>branded resale</i> , eli takaisinosto- ja jälleenmyyntipalvelu.....	14
3.2	Paluulogistiikan rooli vaatealan <i>branded resale</i> -kiertotalouspalvelussa .....	16
4	Kehittämistyön lähtökohdat.....	18
4.1	Varusteleka Oy, <i>America First</i> -kasvuhanke ja KIERTO-kiertotalouspalvelu.....	18
4.2	Toimialakuvaus ja alan kiertotaloustrendit USA:ssa .....	20
4.3	Kehittämistehtävän merkitys ja onnistumisen mittarit.....	21
4.4	Kehittämistyön suunnitelmakuvaus .....	22
5	Kehitystyön ja produktien toteutuskuvaus.....	25
5.1	Paluulogistiikan prosesseihin syventyminen ja niiden kuvaaminen.....	25
5.1.1	Orientaatio Varustelekan KIERTO -kiertotalouspalveluun .....	26
5.1.2	Yrityksen sisäisten ohjeistusten ja prosessikuvausten aineistoanalyysi.....	27
5.1.3	Paluulogistiikan prosessien työseuranta .....	29
5.1.4	Nykyisten paluulogistiikan prosessien kuvaaminen .....	31
5.2	Kiertotalouspalvelun visiointi USA:n 3PL-toimintamalliin .....	34
5.2.1	Kiertotalouspalvelun USA-yritysten benchmarking .....	34
5.2.2	Service blueprint -työpaja.....	39
5.2.3	KIERTO-kiertotalouspalvelun prosessikuvaus USA toimintamallissa .....	46
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	47
6.1	Kehitystyön tuotosten arviointi ja hyödynnettävyys.....	48
6.2	Luotettavuuden näkökulmat .....	48
6.3	Jatkokehittämis ehdotukset .....	49
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	50
	Lähteet.....	52
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Benchmark kilpailija-analyysiraportti .....	59
	Liite 2. Nykyinen Suomen sisäinen asiakaspalautusprosessi.....	71

Liite 3. Nykyinen asiakaspalautusprosessi USA:sta Suomeen.....	72
Liite 4. Nykyinen kiertotalouspalvelun palautusprosessi Suomessa.....	73
Liite 5. Suunniteltu kiertotalouspalvelun palautusprosessi USA:n 3PL-toimintamallissa.....	74

## 1 Johdanto

Globaali talouskasvu ei voi perustua uusien tuotteiden jatkuvaan valmistukseen maapallon rajallisista resursseista. Lineaarinen talousjärjestelmä, jossa tuotteet ovat käytössä kertakäyttöisesti tai vain vähän aikaa ja jossa jätettä syntyy paljon, uhkaa planeettamme ja yhteiskunnan hyvinvointia. Luonnonvarojen kulutus on kolminkertaistunut vuodesta 1970, ja sen ennustetaan kasvavan vielä 70 prosenttia vuoteen 2050 mennessä. Kiertotalous, jossa pyritään minimoimaan jätettä ja resurssien tuhlausta hyödyntämällä ja uudelleenkäyttämällä materiaaleja, on noussut keskeiseksi suunnaksi kohti kestävästä kasvua ja kulutusta. (UN Environment Programme 5.10.2021.)

Kiertotalouteen siirtymiseen vaaditaan mittavaa poliittista ohjausta ja kulutustottumusten muutosta, mutta myös yritysten rooli yhteiskunnan siirtymässä kiertotalouteen on keskeinen. Yritykset voivat toimia moottorina kestävien käytäntöjen kehittämisessä ja edistämässä. Ne voivat luoda innovatiivisia ratkaisuja tuotteiden uudelleenkäyttöön, kierrätykseen ja resurssitehokkuuteen. Lisäksi ne voivat vaikuttaa merkittävästi kulutuskulttuurin muovaamiseen. ”Kiertotalouteen siirtyminen on paitsi yritystoiminnan kannalta viisasta, myös välttämätöntä kestävästä tulevaisuudesta kannalta” (Sinervo 16.5.2019).

Suomessa yritysten kiertotalouden liiketoiminta-aste vaihtelee. Osassa yrityksistä kiertotalous on jo kiinteä osa tai koko liiketoiminnan perusta. Osa on perehtynyt uuden kiertotalousliiketoiminnan luomiseen, kun taas toisissa vasta tutustutaan kiertotalouden mahdollisuuksiin. (Kiertotalous-Suomi 29.1.2024.) Armeijan ylijäämävaatteita ja retkeilytarvikkeita myyvä Varusteleka Oy on vuonna 2018 lanseeratulla KIERTO-kiertotalouspalvelullaan yksi Suomen kiertotalouden edelläkävijäyrityksistä. Varustelekan kasvu- ja vastuuttomuuden vähentämisen tavoitteet kulkevat käsi kädessä yrityksen strategiassa. Kiertotalouden edistäminen on yksi Varustelekan keino taistella ilmastotuhoa ja ylikulutusta vastaan, tuoden samalla kestävästä kasvusta Suomesta ja tulevaisuudessa myös uudella markkina-alueella yrityksen laajentaessa toimintaa USA:han.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan käytännön kehitystyö Varusteleka Oy:n KIERTO-kiertotalouspalvelulle osana yrityksen USA:n kasvuhanketta. Opinnäytetyössä kuljetaan laajojen ja moniulotteisten teemojen, kuten logistiikan ulkoistamisen, paluulogistiikan, kansainvälistymisen, kiertotalouden, palvelusuunnittelun ja prosessiajattelun lomassa. Työssä keskitytään kuitenkin kiertotalouden liiketoimintamalleista tuotteiden takaisinostoon ja jälleenmyyntiin liittyviin palvelusuunnittelun ja paluulogistiikan teemoihin prosessinäkökuulmasta. Raportissa ja kehitystyössä on tarkoituksena luoda täsmennetty katsaus ja tavoitellut tuotokset näiden teemojen leikkauspisteeseen Varustelekan nykyisessä ja tulevassa toimiympäristössä.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön päätavoite on luoda Varusteleka Oy:n KIERTO-kiertotalouspalvelulle prosessikuvaus osana yrityksen USA:n kasvuhanketta. Tällä hetkellä Varustelekan KIERTO-palvelu toimii Suomessa koko prosessin, paitsi tuotteiden postituksen osalta, yrityksen sisäisesti. Tulevassa USA:n toimintamallissa palvelu suunnitellaan toimivan ulkoistetun 3PL (*third party logistics*), eli kolmannen osapuolen logistiikkapalveluntarjoajan kautta. Kehitystyön pääfokus on siis tuottaa suunnitelmallinen prosessikuvaus kiertotalouspalvelulle tulevassa USA:n 3PL-toimintamallissa. Kehitystyöprosessin aikana syntyy lisäksi kuvaukset nykyisistä paluulogistiikan prosesseista: Suomessa toimivasta kiertotalouspalvelusta ja asiakaspalautusprosesseista Suomessa ja USA:sta Suomeen.

Nykyisten paluulogistiikan prosessien kuvausten tehtävä on toimia perustana opinnäytetyön pää-tavoitteelle - ymmärrys prosessien nykytilasta luo pohjan tulevan USA-toimintamallin prosessisuunnitteluun. Toteutetun USA:n toimintamallin prosessikuvauksen tehtävä on toimia visuaalisena apuna tulevissa 3PL-palveluntarjoajien kilpailutuksissa. Jotta KIERTO-palvelu voidaan lanseerata markkina-alueelle osaksi verkkokaupan ulkoistettua logistiikkaa, on Varustelekan selvitettävä palveluntarjoajien valmiuksia toimia KIERTO-palvelun toimintamallien mukaisesti. Hankkeen edetessä prosessikuvaukset toimivat tukena tehokkaan yhteistyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Prosessien kuvaamisen lähtökohdat ja käytännöt pohjautuvat prosessiajattelun ja prosessikuvaamisen teoriaan, jota käsitellään luvussa 2. Kuvauksien toteutukseen hyödynnetään lisäksi käytännön kehitystyön metodeja, joita kuvaillaan tarkemmin luvussa 5.1.

Opinnäytetyöllä on lisäksi alatavoitteena koostaa kilpailija-analyysiraportti USA:ssa toimivista ulkoilu- ja vaatealan yrityksistä, jotka tarjoavat asiakkailleen KIERTO-palvelun kaltaista kiertotalouspalvelua. Kilpailija-analyysin ensisijainen tavoite on auttaa Varustelekaa oman tulevan kiertotalousprosessin suunnittelussa hyödyntäen kilpailijayrityksiltä opittuja käytäntöjä. Analyysi auttaa hankkeen edetessä paitsi prosessisuunnittelussa mutta myös muissa KIERTO-palvelun USA:han lanseerauksen liittyvissä strategisissa päätöksissä. Kilpailija-analyysiin hyödynnetään benchmarking-metodia, jota käsitellään luvussa 5.2.1, ja sitä tukee vaatealan kiertotalouden teoriaosuus luvussa 3.

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään Varustelekan verkkokaupan osalta vain sen paluulogistisia prosesseja. Prosessien kuvaaminen on osa prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen laajempia liiketoiminnan teemoja. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan porauduta valittujen prosessien nykytilan kuvaamista ja prosessien tulevaa kulkurahmottelua syvemmälle. Tämän työn tarkoitus on mallintaa vain ennalta määritellyt paluulogistiikan prosessit, ja niiden pohjalta luoda tulevaisuuden prosessihahmotelma Varustelekan kiertotalouspalvelulle USA:ssa.

Kehitystyöstä poissuljetaan myös käsiteltävien verkkokaupan prosessien osalta toiminnanohjausjärjestelmien tarkemmat toiminnot ja Varustelekan ja tulevan 3PL-palveluntarjoajan toiminnanohjausjärjestelmien yhteensovittaminen. Prosessikuvaukset eivät täten tule sisältämään kontaktipisteiden ja informaatiokulun lisäksi tarkempaa analyysia vaatimuksista tietovirtojen kululle eri toimijoiden järjestelmien kesken. Kehitystyössä ei myöskään perehdytä asiakaspalautusten ja kierto- tuotteiden osalta niiden laatukontrolli- tai reklamaatioprosesseihin.

Kiertotalouden liiketoimintamalleista tässä työssä syvennyttään tuotteen elinkaaren pidentämiseen, ja tarkemmin sen toteuttamiseen niin sanottuna *branded resale*, eli yrityksen omana takaisinosto- ja jälleenmyyntipalveluna. Opinnäytetyö keskittyy myös kiertotalouspalvelun tarkastelun osalta paluulogistiisiin ratkaisuihin, eikä työssä tarkastella esimerkiksi kiertotalouspalvelun markkinointia tai kannattavuutta.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Prosessikuvaus** (myös prosessikaavio) on tapa kuvata esimerkiksi liiketoiminnan prosessien toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot, tietovirratt ja tuotteet kuvataan sovitulla symboleilla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Prosesseja kuvataan eri tarkkuustasoilla eri tarpeita varten. (JUHTA 2012.)

**Kiertotalouden *branded resale* jälleenmyyntipalvelu** on yksi kiertotalouden tuotteen elinkaaren pidentäminen -periaatteen liiketoimintamalleista. *Branded resale* -palvelussa yritys ostaa käytettyjä tuotteita asiakkailta hyvitystä vastaan, käsittelee ja jälleenmyy niitä asiakkaille jälleenmyyntisivustollaan (Business of Fashion 14.3.2023).

**Paluulogistiikka** on prosessi, jossa valmistaja tai jälleenmyyjä järjestelmällisesti hyväksyy ja organisoii aiemmin toimitetut tuotteet tai osat palautukseen kulutuspaikasta takaisin. Tuotteet palautuvat mahdollista uudelleenkäyttöä, uudelleenvalmistusta, korjausta, kierrätystä tai hävittämistä varten. (Mangan & Lalwani 2016, 290.)

**3PL (*third party logistics*), kolmannen osapuolen logistiikka** on ulkoistettua logistiikkapalveluntarjoajan suorittamaa toimintaa, joka koostuu vähintään kuljetuspalvelusta. Usein muitakin toimintoja voidaan integroida 3PL-yrityksen palvelutarjontaan, kuten varastointia ja varastonhallintaa, tullauspalvelua, paluulogistiikkaa, sekä muita lisäarvoa tuottavia toimitusketjun toimintoja. (Mangan & Lalwani 2016, 133–134.)

## 2 Prosessiajattelu ja liiketoimintaprosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen linkittyy tiiviisti termiin prosessiajattelu. Prosessiajattelusta, eli prosessien mallintamisesta, uudistamisesta ja johtamisesta, on muodostunut keskeinen keino liiketoiminnan kehityksessä ja tehokkuuden parantamisessa. Prosessiajattelu perustuu Harvardin yliopiston tutkija Michael Porterin vuonna 1985 tunnetuksi tekemään arvoketjuanalyysiin (Pohjus 24.1.2022, 9:15-12:40). Lisäksi prosessiajattelun nähdään juontavan juurensa japanilaisesta laatufilosofiasta, joka on vaikuttanut myös länsimaisessa tuotannollisessa toiminnassa (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3).

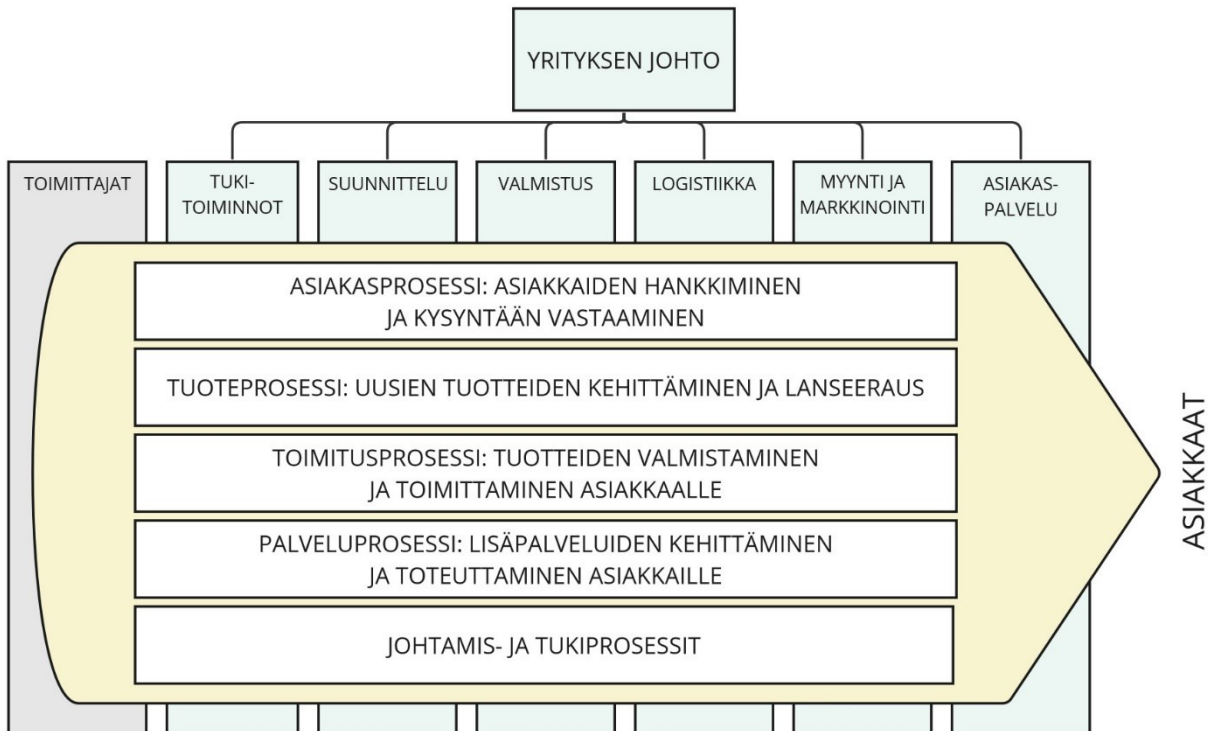
Prosessiajattelussa yrityksen suoritus- tai kilpailukyvyyn nähdään syntyvän asiakkaan tarpeita tyydyttävistä prosesseista – ei yksittäisten toimintojen tai osastojen toiminnan tuloksena. Prosessiajattelun näkökulmasta arvonlisäys yrityksessä syntyy useiden erilaisten toimintojen muodostamissa ketjuissa. (Laamanen 2012, 23.) Prosessiajattelu soveltuu hyvin reaali-prosessien tarkasteluun (Karrus 2003, 210). Reaali-prosessilla tarkoitetaan tuotantotekijöiden hankkimisen, tuotteiden valmistamisen ja asiakkaalle myynnin toimintoja, eli niitä, joiden avulla tuote tai palvelu saadaan asiakkaan käyttöön (Peltoniemi & Piispanen 24.4.2020, 3). Reaali-prosessina logistiikan ja logististen toimintojen kehityksestä prosessiajattelun kautta on muodostunut tärkeää (Karrus 2003, 210). Myös Laamanen ja Tinnilä (2009, 12) kuvaavat prosessiajattelun liittyvän läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan.

### 2.1 Liiketoimintaprosessi käsitteenä

Termeille prosessi ja liiketoimintaprosessi on olemassa erilaisia määritelmiä. Laamanen (2012, 19) tiivistää liiketoimintaprosessin olevan joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Martinsuo ja Blomqvist (2010, 4) määrittävät prosessit asiakkaalle lisäarvoa luoviksi tapahtumaketjuiksi, joihin yritys käyttää resursseja. Myös Karrus (2003, 219) tarkastelee liiketoimintaprosessia asiakaslähtöisesti kirjassa Logistiikka: liiketoimintaprosesseilla on aina asiakas, joko yrityksen sisä- tai ulkopuolinen, prosessit ylittävät organisaatorajoja eivätkä riipu organisaatorakenteista, ja prosessien suorituskyky arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta.

Liiketoiminnassa puhutaan usein yrityksen ydin- ja tukiprosesseista. Ydinprosesseiksi mielletään tänä päivänä esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessi sekä tuotanto, ja tukiprosesseiksi esimerkiksi henkilöstöhallinto ja tietohallinto. Martinsuo ja Blomqvist (2010, 4) tiivistävät ydinprosessien kytkeytyvän aina ulkoiseen asiakkaaseen ja tukiprosessien olevan yrityksen sisäisiä, ydinprosesseja palvelevia prosesseja.

Yrityksillä on olemassa joukko ydinprosesseja, jotka koostuvat yritystä ja sen sidosryhmiä läpileikkaavista toimintoketjuista. Nämä prosessit kytkeytyvät koko yrityksen organisaatorakenteeseen. (Karrus 2003, 211; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Prosessikarttaa, josta alla esimerkki kuvassa 1, käytetään usein kuvaamaan ydin- ja tukiprosesseja osana koko organisaation toimintaa.



Kuva 1. Esimerkki prosessikartasta yrityksen organisaatorakenteessa (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 5)

Kuvan 1 prosessikartta kuvastaa esimerkinomaisesti kuvitteellisen yrityksen eri ydin- ja tukiprosessien läpikulkevan yrityksen yksiköiden tai osastojen välillä. Prosessikartan rooli onkin hahmottaa ja esitellä kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Esimerkkikuvassa yrityksen prosessit on esitetty osana organisaatorakennetta. Usein prosessit kytkeytyvät yrityksen organisaatorakenteeseen päämääriensä sekä resurssien lainaamisen ja käytön kautta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5).

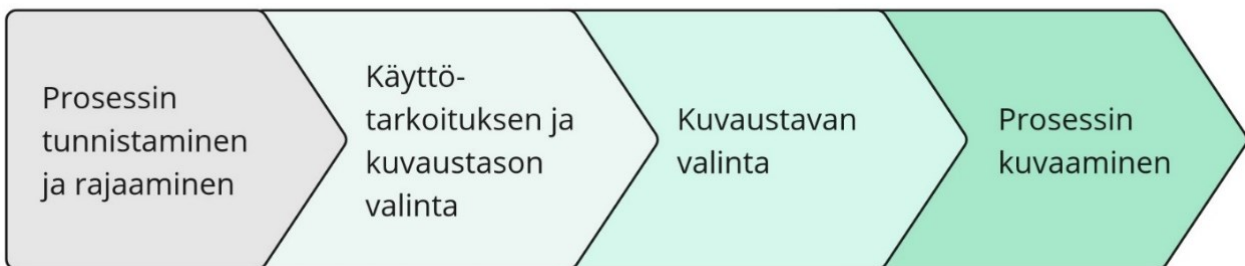
## 2.2 Prosessien kuvaamisen periaatteet

Prosessikuvaukset ovat visuaalisia työkaluja, joilla viestitään, miten jokin toiminto yrityksen sisällä käytännössä, askel askeleelta toimii. Kun liiketoimintaprosessia lähdetään kuvaamaan, onkin tärkeä kerätä paljon tietoa siitä, miten organisaatiossa toimitaan ja mitä käytännössä tehdään. (Twooday 5.5.2021.) Prosessien kuvaamisen avulla havainnollistetaan joko nykyistä prosessia tai tavoiteprosessia ja tarvittaessa tehdään näkyväksi prosessin mahdolliset kehitystarpeet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3).

Prosesseja mallinnetaan yrityksissä erilaisista lähtökohdista ja erilaisiin tavoitteisiin. Eri käyttötarkoituksista ja tavoitteista huolimatta tärkeä periaate on luoda eri tarkoitusten prosessikuvaukset keskenään yhdenmukaisiksi. Yhdenmukainen kuvaustapa mahdollistaa paitsi nykyisten ja tavoiteltavien toimintamallien vertailun myös helpottaa organisaationrajojen sisäistä ja niiden ylittävää yhteistyötä. (JUHTA 5.10.2012, 3.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) julkishallinnon tarpeisiin luodussa suosituksessa prosessien kuvaamisen vaiheet on eroteltu selkeästi (JUHTA 5.10.2012). Näitä suosituksia voi hyvin soveltaa myös yritysmaailmaan. Martinsuo ja Blomqvist (2010) tiivistävät prosessien mallintamisen keskeiset käytännöt aineistossaan Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Myös Laamanen käsittelee teoksessaan Johda liiketoimintaa prosessien verkostona prosessien kuvaamisessa huomioitavia askelia, vallitsevia käytäntöjä ja suosituksia (Laamanen 2012, 52–89). Tälle opinnäytetyölle relevantteja prosessien kuvaamisen vaiheiden sisältöä on tiivistetty alle hyödyntäen edellä mainittuja lähteitä. Vaiheiden kulkua on lisäksi hahmoteltu kuvaan 2.

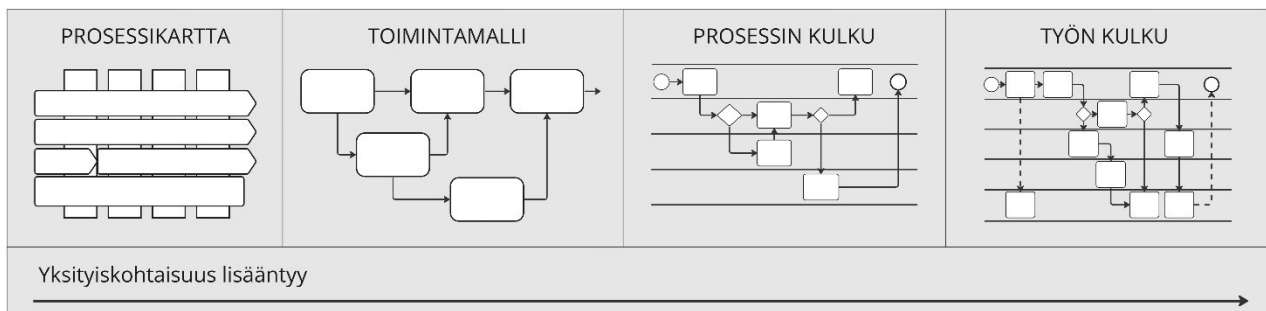
### Prosessin kuvaamisen vaiheet



Kuva 2. Prosessin kuvaamisen vaiheet (mukaillen JUHTA 5.10.2012, 4–6 & Laamanen 2012, 89–92)

Prosessin kuvaaminen alkaa prosessin tunnistamisesta ja rajaamisesta. Prosessin tunnistaminen sisältää myös prosessin syötteiden ja tuloksien, sekä käyttötarkoituksen määrittämisen. (JUHTA 5.10.2012.) Myös Laamanen (2012, 52) painottaa sen määrittämisen tärkeyttä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy ja suosittelee toimivaksi määrittämisperiaatteeksi prosessin alkavan ja päättyvän asiakkaaseen. Prosessien tunnistamisen keskusteluun liittyy myös Laamasen mukaan sen tarkastelu, mitkä ovat prosessien keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. Prosessien tunnistamiseen liittyy myös prosessien luokittelu, esimerkiksi edellä mainittuihin ydin – ja tukiprosesseihin. (Laamanen 2012, 52.) Eiheän prosessikokonaisuuden varmistamiseksi JUHTA suosituksessa ohjataan rajaamaan kaikki organisaation ydinprosessit samalla kertaa (JUHTA 10.5.2012, 4).

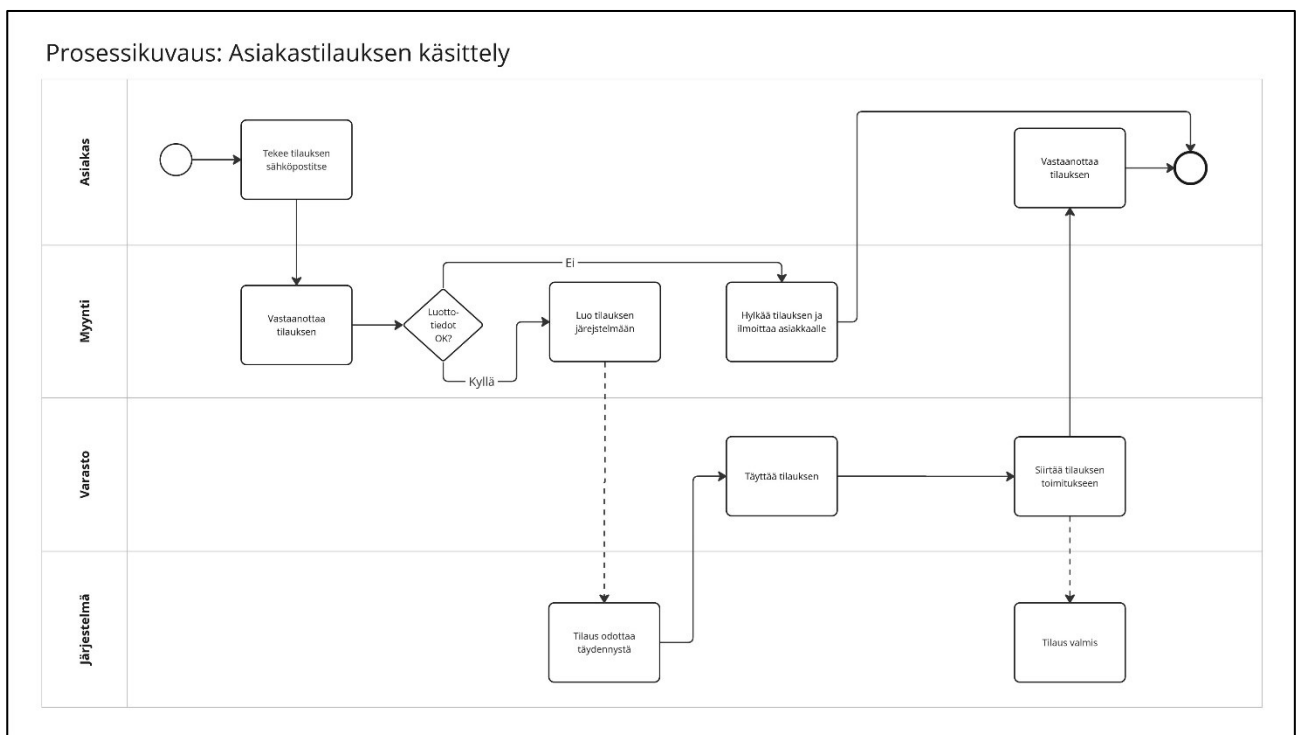
Kun organisaatio on tunnistanut prosessit, määritetään prosessikuvauksen käyttötarkoitus. Kuvauksen käyttötarkoitus määrittää prosessikuvauksen tason. Esimerkiksi perehdytystarkoitukseen luotu prosessimallinnus vaatii yksityiskohtaisempaa kuvausta kuin johdon tarpeisiin luotava prosessikuvaus. Prosesseja voidaan kuvata siis monella eri tasolla, joiden yksityiskohtaisuus vaihtelee. (JUHTA 5.10.2012, 5.) Prosessien kuvaamisen eri tasoja on kuvattu esimerkinomaisesti kuvassa 3.



Kuva 3. Prosessien kuvaustasot (mukaillen JUHTA 2012, 6)











Prosessikuvausten yksityiskohtaisuus lisääntyy, mitä tarkempaan kuvaustasoon siirrytään (kuva 3). Prosessikartta antaa yleisen kuvan organisaation toiminnasta ja esittää toiminnot kokonaisuuksittain. Toimintamalli kuvaa prosessihierarkian ja sitoo eri prosessit yhteen kuvaukseen. Prosessin kulku -taso viestii toiminnan periaatteet. Kuvauksessa ilmenee toiminnot ja suorittajat. Työn kulku -taso kuvaa toiminnan työvaiheet ja se näyttää yksilöllisen työn. (JUHTA 5.10.2012, 6.) Laamanen (2012, 81) suosittelee, että prosessi pitää kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Prosesseihin voi liittyä satojakin tehtäviä, mutta niitä kaikkia ei kannata kuvata kaavioon, jonka avulla tavoitellaan ymmärrystä. Toisaalta, jos kaavion tarkoitus on esimerkiksi tietojärjestelmien kehittäminen tai se on osa monimutkaisempaa ongelmanratkaisuprojektia, tarkka kuvaus on aiheellinen. (Laamanen 2012, 81.)

Seuraavassa vaiheessa valitaan kuvaustapa ja kuvausväline. Prosessikuvauksiin on olemassa eri kuvaustapoja ja eri kuvauskeinot sisältävät useita erilaisia merkintäsymboleja. Yleisesti käytettyjä kuvaustapoja ovat esimerkiksi vuokaavio, niin sanottu uimaratakaavio ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11). Yksi prosessikuvauksissa käytetyistä merkintätavoista on OMG:n (Object Management Group) standardoitu BPMN-määrityksen (Business Process Modeling Notation) kuvausjärjestelmä. BPMN-määritys sisältää lukuisia symboleja, joiden tarkoitus on yhtenäistää monimutkaistenkin prosessien merkintätapa. (Microsoft 2024.) BPMN-merkintätapaa suositellaan myös JUHTA Prosessin kuvaaminen -suosituksessa huomattavan rajoitulla symbolimäärällä ymmärryksen helpottamiseksi (JUHTA 5.10.2012, 10). Esimerkinmukainen prosessin kulku -tason kaavio mukailen JUHTA suosituksen (5.10.2012, 9) rajattua BPMN-symbolimäärää on esitetty alla kuvassa 4. Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 11) mukaan vuokaavioissa ja uimaratakaavioissa käytetään varsin vakiintuneita merkintätapoja, joista yleisimmät on esitetty kuvassa 5.



Kuva 4. Esimerkki prosessin kulku -tason prosessikaaviosta, jossa BPMN-symboleja.

BPMN-standardin symboleita hyödyntävässä prosessikuvauksessa kuvassa 4 yllä on eritelty suorittajat omille uimaradoilleen. Suorakulmion muotoinen symboli kuvastaa toimintaa ja timantin muotoinen symboli kuvastaa kohtaa, jossa toiminnon jatkumisella on eri vaihtoehtoja. Aloitusymboli on ympyrä ohuella ääriviivalla ja lopetussymboli on ympyrä paksuammalla ääriviivalla. Toiminnot kytetään toisiinsa nuolin, ja tietovirran siirto erotellaan katkoviivanuolena. (Kuva 4.)

Symboli	Merkitys	Symboli	Merkitys
	Aloitus tai lopetus		Tietojärjestelmä
	Tehtävä, toiminto, prosessi		Varasto
 	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä eri viivatyypein)		Data
	Päätöskohta		Viive, odotus
			Dokumentti

Kuva 5. Vuokaavioissa ja uimaratakaavioissa yleisesti käytettyjä symboleja (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 11)

Kuvan 5 symboleissa on yhtäläisyyksiä kuvan 4 valikoituihin BPMN-symboleihin. Aloitus- ja lopetuskohtaa kuvataan soikiolla, tehtävää suorakulmiolla, päätöskohtaa timantilla ja yhteyksiä nuolilla. Muita yleisesti käytettyjä symboleja on pystylieriö, joka kuvastaa tietojärjestelmää ja sivuttainen lieeriö, joka voi kuvastaa varastoa. Dataa usein kuvataan vinoneliöllä, viive- tai odotushetkeä pyöreäpäisellä suorakulmiolla. Dokumentti kuvataan aaltoviivapohjaisella suorakulmiolla (Kuva 5).

Kuvaustavoista ja symboleista, tai niiden tarpeesta, voidaan olla asiantuntijapiireissä eriävääkin mieltä. Laamanen (2012, 79) kuvailee tuntevansa noin kaksikymmentä erilaista vuokaavioiden piirtämistekniikkaa eri symboleineen. Laamasen vahva henkilökohtainen suositus on kuitenkin välttää erilaisten symbolien käyttöä, sillä ne eivät usein edesauta kuvausten ymmärrystä. Prosessikuvausten kuvausvälineitä tai -ohjelmistoja on olemassa useita. Niiden tekniset ja toiminnalliset ominaisuudet ja maksullisuus eroavat toisistaan.

Itse prosessin kuvaamisessa Martinsuo ja Blomqvist (2010, 14) peräänkuuluttavat johdonmukaisuutta ja yksinkertaisuutta - kuvaukseen ei kannata mahduttaa kaikkea, vain onnistumisen kannalta kriittiset toimet. Prosessikaaviot kuvataan vasemmalta oikealle, alkaen asiakkaasta ja päät-

tyen asiakkaaseen. Materiaali- ja tietovirrat on hyvä kuvata erilaisina. Päätöksien teko ja prosessiin tarvittavat roolit kannattaa kuvata selkeästi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15.) Laamanen (2012, 81) puolestaan tuo esiin tekemisen kuvaamisen tärkeyden – prosessikaaviosta tulee dynaaminen, kun toimintoja kuvataan esimerkiksi ”suunnittelee projektin”, kuin ”projektisuunnitelma”. Prosessikuvaukset tulisi sisältää tunnistetiedot, kuten tekijän, päivämäärän ja hyväksynnän. (Laamanen 2012, 76.) JUHTA-suosituksen mukaan prosessin kuvaukset koostuvat prosessin perustiedoista, sanallisesta kuvauksesta ja kaaviosta, jotka täydentävät toisiaan (JUHTA 5.10.2012, 5). Myös Martinsuo ja Blomqvist esittävät tekstimuotoisen ohjeistamisen usein täydentävän visuaalisia kuvaustapoja erityisesti osana yrityksen laatujohtamista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12). Prosessin nykytilanteen kuvaamisessa voidaan hyvin edetä alusta loppuun seuraten arvoa lisääviä tehtäviä sekä tieto- ja materiaalivirtoja sellaisena kuin ne käytännössä toteutuvat. Sen sijaan tavoiteprosesseissa voi olla hyödyllistä edetä lopusta alkuun. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.)

### **2.3 Prosessien kuvaamisen hyötyjä ja hyviä käytäntöjä**

Prosessikuvaukset ovat tehokkaita työvälineitä, joita käytetään yrityksessä ohjaukseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Yksinkertaisuudessaan prosessikuvaukset luovat keinon mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, kehittää ja analysoida. (JUHTA 5.10.2012, 3; Laamanen 2012, 75.) Selkeiden ja yhtenäisten prosessikuvausten avulla organisaatiot voivat paikantaa toimintojen pullonkauloja, tarpeettomia askeleita ja työnkulun viiveitä. Kipukohtien tunnistaminen on ensimmäinen askel kohti prosessien virtaviivaistamista, tehokkuuden lisäämistä tai asiakaskokemuksen ehostamista. (Prime BPM Software 27.9.2023.) Kun prosessikuvauksia käytetään kehitystyöhön luo nykytilan kuvaus tukevan perustan kaikelle tulevalle kehittämiselle. Kun organisaatiossa ymmärretään, miten asiat ovat nyt, on helpompi asettaa tavoitteita järkevästi. Nykyiset ongelmat voidaan korjata, kun ne tunnetaan kunnolla, eikä uusia ongelmia tule luotua tahattomasti vain siksi, että nykytilan ymmärrys on puutteellinen. (Twoday 5.5.2021.)

Liiketoimintaprosessien mallinnus auttaa määrittelemään myös prosessien omistajuuden ja eri toimintojen vastuun. Jokainen prosessin vaihe voidaan osoittaa tietyille henkilöille tai osastolle, mikä tekee selväksi, kuka on vastuussa sen toteuttamisesta. Tämä vastuullisuus edistää omistajuuskulttuuria ja varmistaa, että prosessit suoritetaan johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Kun työntekijät organisaation eri osa-alueilta näkevät oman työpanoksen prosessin osana, voi osastojen välinen yhteistyö tavoitteiden saavuttamiseksi toimia tehokkaammin. Kuvaukset toimivat apuna myös yli organisaatorajojen: yhtenäisten prosessikuvausten avulla voidaan kuvata organisaation toimintatapoja, mikä auttaa järjestämään yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa. (JUHTA 2002, 3; Prime BPM Software 27.9.2023; Lindfors 10.10.2012.)

Prosessimallinnusten hyödyt korostuvat, kun kuvaukset ideoidaan ja rakennetaan yhteistyössä. Tällöin tieto saadaan jaettua jo kuvausta tehdessä, yhteinen ymmärrys prosessin kulusta vahvistuu ja hiljainen tieto tulee konkreettiseksi, kun toimintatapoja käydään yhdessä läpi ja ne kirjataan. Prosessimallinnuksen rakentamiseen on hyvä osallistaa eri osastojen, tiimien ja johtoryhmän edustajia, joilla on eri tehtävät prosessin toiminnassa. Jokainen liiketoimintaprosessia suunnitteleva ja sen toteutukseen osallistuva on osa prosessikokonaisuutta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15; Twoday 5.5.2021.)

Jos prosessien ja palvelupolkujen kuvaukset on tarkoitus saada jäämään osaksi jatkuvaa parantamista, kannattaa niitä pitää ajan tasalla ja aktiivisena osana organisaation toimintaa. Prosessikuvauksia on hyvä päivittää tarpeen mukaan, jotteivat ne unohdu kertaluontoisina ja yksittäisinä arkistoihin. Niitä voi käyttää esimerkiksi henkilöstön perehdyttämiseen, työntekijöiden ohjeistamiseen, toiminnan kehittämiseen ja erilaisten IT-projektitoteutusten tukena. (Twoday 5.5.2021.)

Prosessien kuvauksista saadaan suurimmat prosessiajattelun hyödyt silloin, kun niitä käytetään isojen kokonaisuuksien ymmärtämiseen. Prosessikuvauksia kannattaa tehdä pienempinä pätkinä, muutama prosessi kerrallaan. Mutta pidemmällä tähtäimellä jokainen pätkä kannattaa kuitenkin asettaa osaksi isompaa kuvaa, selvittää mitä tapahtuu ennen sitä ja mihin kaikkeen se vaikuttaa. Näin organisaatio välttyy tekemästä pieniä paikallisesti hyödyllisiä muutoksia, mutta aiheuttavat pullonkauloja seuraaviin prosesseihin. (Twoday 5.5.2021.) Prosessikuvausten kirjaston kasvaessa on tärkeää kuitenkin muistaa prosessikuvauksien yhtenäisyys, jotta jokainen kuvaus noudattaa samaa sovittua mallia. Kun prosessit on kuvattu yhtenäisellä, helposti ymmärrettävällä tavalla, niihin tutustuminen ja käyttö ei vaadi koulutusta tai ohjekirjaa. Samalla yhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen helpottuu. (JUHTA 2012; Lindfors 10.10.2012.)

## **2.4 Prosessikuvausten hyödyt asiakaspalautusten kehityksessä**

Asiakaspalautusten hallinta on yksi liiketoiminnan osa-alue, jonka kehityksen keskiössä on usein asiakaskokemus – asiakaskokemukseen vaikuttaa oleellisesti prosessien toimivuus. Kateryna Lysenko-Ryba kirjoittaa kirjallisuuskatsauksessa *The Use of Modeling in the Process of Customer Return Management* (2019) paluulogiikan olevan vaikeasti hallittava liiketoimintaprosessi (Lysenko-Ryba 2019, 90). Myös Frei, Jack ja Krzyzaniak esittävät tutkimuksessaan *Mapping Product Returns Processes in Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities* (2022) samantilaisesti: asiakaspalautusprosessit ovat usein monimutkaisia ja ne sisältävät useita manuaalisia vaiheita ja eri päätöksiin johtavia tilanteita (Frei ym. 2022, 1). Lysenko-Ryban (2019, 90) mukaan myyvä osapuoli ei useimmiten voi tietää, kuinka paljon tuotteita palautuu takaisin ja missä kunnossa tuotteet ovat.

Yrityksen on tärkeää valmistautua jokaiseen palautusskenaarioon siten, että palautukseen johtaneesta syystä riippumatta sen käsittelyn lähtökohtana on tehokas logistiikka ja asiakaskeskeinen palvelu. Palautusten käsittelyn pääperiaate on mutkattomat, nopeat, asiakaslähtöiset käytännöt, ja näiden periaatteiden tavoitteluun ovat prosessimallinnukset omiaan. Prosessimallinnukset helpottavat palautusprosessin hallintaa ja asiakaslähtöistä kehitystä. Niiden avulla yritys voi tavoitella pienempiä prosessikustannuksia, lyhyempää prosessin läpivientiaikaa, tarpeettoman toiminnan eliminointia ja asiakastyytyvyyden parantamista. (Lysenko-Ryba 2019, 90.)

### 3 Kiertotalous vaatealan liiketoiminnassa

Vaatetusalan ympäristövaikutukset ovat yksi suurimmista viime vuosina otsikoihin nousseista globaaleista haasteista. Nykyinen vaatteiden tuotanto-, jakelu- ja kulutusjärjestelmä toimii melkein kokonaan lineaarisesti. Suuria määriä uusiutumattomia luonnonvaroja kulutetaan vaatteiden valmistukseen, joita käytetään usein vain lyhyen aikaa. Esimerkiksi USA:ssa vaatteet pysyvät käytössä vain noin neljäsosan globaalista keskiarvosta. Käytön jälkeen vaatteisiin käytetyt materiaalit päätyvät suurelta osin kaatopaikalle tai poltettavaksi. (Ellen MacArthur Foundation s.a.)

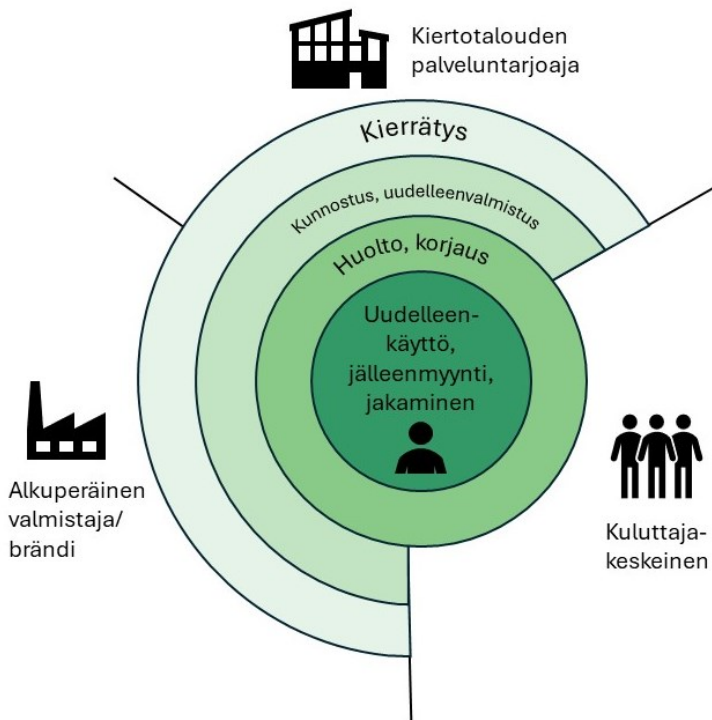
Kiertotalous on vastakohta perinteiselle lineaariselle valmistus-kulutus-hävitys ajattelulle, joka kuormittaa ympäristöä ja kuluttaa rajallisia maapallon resursseja. Kiertotaloudessa olemassa olevien tuotteiden ja materiaalien arvo hyödynnetään mahdollisimman pitkälle lainaamalla, vuokraamalla, jakamalla, uudelleen käyttämällä, korjaamalla, kunnostamalla ja kierrättämällä. Kun tuote tulee käyttöikänsä tai elinkaarensa päähän, sen materiaalit hyödynnetään ottamalla ne takaisin kiertoon uusiksi raaka-aineiksi tai osiksi. Kiertotaloudessa myös tuotesuunnittelu keskittyy tuotteiden käyttöiän pidentämiseen ja materiaalien sekä osien tehokkaaseen jälleen hyödyntämiseen. (Euroopan parlamentti 30.6.2023.)

Kiertotalouden liiketoimintamallit voidaan jaotella seuraavasti viiteen luokkaan: kiertävät raaka-aineet, resurssien talteenotto, tuote palveluna, jakamisalustat ja elinkaaren pidentäminen. Kiertävät raaka-aineet -mallissa tuotannossa hyödynnetään kierrätettyjä ja biopohjaisia materiaaleja ja uusiutuvaa energiaa. Mallin periaatteena on lisäksi suunnitella kestäviä, korjattavia ja vaivattomasti kierrätettäviä tuotteita. Resurssien talteenotolla tarkoitetaan liiketoimintamallia, jossa jätteestä tai tuotannon sivuvirrasta otetaan talteen käyttökelpoista ja arvoa sisältäviä materiaaleja. Tuote palveluna -mallissa tuotteen ostamisen ja omistamisen sijaan asiakas maksaa tuotteen toiminnosta tai suorituskyvystä, joka tuottaa tuloja palvelu- tai vuokrasopimuksien kautta. Jakamisalustat mahdollistavat tavaroiden käyttöasteen kasvattamisen esimerkiksi vuokrauksen, yhteiskäytön ja jakamisen kautta. Elinkaaren pidentäminen -mallissa tuotteen alkuperäistä käyttötarkoitusta vaalitaan mahdollisimman pitkään korjaamalla, huoltamalla, päivittämällä, uudelleen myymällä ja uudelleen valmistamalla. (Sitra & Deloitte 9.2.2022.)

Vaatealalla kiertotalouden toimintamalleja ja mahdollisuuksia voidaan hyödyntää laajasti. Kiertotalouden liiketoimintamallit auttavat pitämään vaatealan tuotteet ja materiaalit kierrossa pidempään, vähentäen, ja lopulta eliminoiden uudistuotannon tarpeen. Kiertotalouden liiketoimintamallit ovat keino vähentää alan negatiivisia vaikutuksia, luoden samaan aikaan kestäväää liiketoiminnan kasvua.

### 3.1 Vaatealan *branded resale*, eli takaisinosto- ja jälleenmyyntipalvelu

Vaatteiden uudelleenkäytön mahdollistaminen, esimerkiksi *branded resale* -palvelun avulla, on yksi tehokkaimmista keinoista säilyttää vaatteiden arvo. *A Circular Economy Handbook* -kiertotalousoppaan kirjoittaja Catherine Weetman (21.8.2019) täsmentää uudelleenkäytön olevan kiertotalouden työkaluista ykkösvaihtoehto alasta riippumatta. Uudelleenkäytön katsotaan aikaansaavan suurimmat positiiviset ympäristövaikutukset, erityisesti kun otetaan huomioon ilmaston lämpeneminen ja hiilidioksidipäästöt. Se on potentiaalisesti myös tehokkain tapa taistella ylikulutusta ja ylituotantoa vastaan minimoimalla uuden tuotannon ja luonnonvarojen hyödyntämisen tarve. (European Outdoor Group 7.11.2022.) Uudelleenkäyttö kuuluu kiertotalouden sisimpään, kaikkein tehokkaimpaan kiertoon. (Weetman 21.8.2019).



Kuva 6. Kiertotalouden prioriteettiset kiertorengaat ja mahdollistajat (mukaillen Weetman 21.8.2019)

Kuvan 6 diagrammi esittää kiertotalouden eri kiertomallien vaihtoehdot alkaen ensimmäisestä jakamisen ja uudelleenkäytön prioriteetista (sisin ympyrä). Vähiten suositeltava vaihtoehto kierrätys on uloin ympyrä. Kiertotalouden kiertomalleihin näiden välissä kuuluu huolto ja korjaus, sekä kunnostus ja uudelleenvalmistus. Kiertovirtoja voi hallita alkuperäinen valmistaja tai brändi, kiertotalouteen erikoistunut palveluntarjoaja tai kuluttajat keskenään. (Rethink Global 2023.)

*Branded resale* -palvelua operoi joko yritys itse, tai palvelua harjoitetaan ulkoistetun, kolmannen osapuolen kautta. Palvelumallissa yritys vastaanottaa vain oman brändin tai yrityksen myymiä tuotteita uudelleenmyyntiin. Täten se eroaa esimerkiksi hyväntekeväisyys- tai käytettyjen vaatteiden alustayritysten malleista, joissa vastaanotetaan ja jälleenmyydään vaatteita ja tuotteita useilta valikoituilta brändeiltä, tai brändiin katsomatta. (Wrap 16.2.2021.) Palautettujen vaatteiden laatu tarkistetaan ja ne myydään seuraavalle käyttäjälle halvemmalla kuin tuotteen alkuperäinen hinta uutena. Käytetyn tuotteen palauttaneelle asiakkaalle toimitetaan korvaus esimerkiksi brändin hyvityskrediittinä tai osa jälleenmyyntituloista. Tuotteet, joita ei myydä voidaan esimerkiksi palauttaa asiakkaalle tai lahjoittaa hyväntekeväisyyteen. (Coscieme, Manshoven, Gillabel, Grossi & Mortensen 2022, 458.)

*Branded resale* -liiketoimintamallista on ympäristöhyötyjen ja kiertotaloussiirtymän vauhdittamisen lisäksi hyötyä myös brändille itselleen. Kun vaatteet kiertävät kuluttajilta suoraan takaisin yritykselle ja jälleen uudelleen käyttöön, on yrityksellä mahdollisuus kerätä kriittistä tuote- ja asiakastietoa, koskien esimerkiksi materiaalien kestävyyttä. Kiertotalousmalli kasvattaa myös brändiuskollisuutta ja brändimielikuvaa vastuullisena toimijana, antamalla samalla mahdollisuuden kasvattaa liikevaihtoa. (Wrap 16.2.2021; ThreadUp 2024.) ThreadUp Resale Report 2024 -tutkimus vahvistaa, että brändien oman second-hand palvelun käyttö on yhtä suosittua kuluttajien keskuudessa kuin sosiaalisen median tai kuratoitujen käytettyjen vaatteiden markkinapaikat (ThreadUp 2024).

Yrityksen oman *branded resale* -mallin toteuttaminen sisältää hyödyistä huolimatta haasteita. ThreadUp raportin mukaan suurin haaste on inventaario, tai sen riittävyys, kun kuluttajien palauttamien vaatteiden määrä on vaikeasti kontrolloitavissa ja ennustettavissa (ThreadUp 2024). Fuchsin ja Hovemannin (2022) tutkimus ulkoilutuote-brändien kiertotalouden haasteista ja mahdollistajista (*The Circular Economy Concept in the Outdoor Sporting Goods Industry: Challenges and Enablers of Current Practices among Brands and Retailers*) vahvistaa inventaariohaasteen erityisesti kestäviksi valmistettujen tuotteiden kohdalla: kuluttajat kiintyvät tuotteisiin ja käyttävät niitä pidempään, jolloin tuotteet eivät palaudu jälleenmyytäviksi (Fuchs & Hovemann 2022, 9).

*Branded resale*, tai muun käytettyjen vaatteiden myynnin ei voida aina myöskään katsoa olevan täysin aukoton tie vaatteiden ylituotannon ja ylikulutuksen kitkemiseen. Ongelmakohtista kirjoittaa myös Eettisen kaupan puolesta ry:n (Eetti) viimeaikaisessa artikkelissaan 17.4.2024. Artikkelissa esitetään, että vaikka jo olemassa olevan vaateen ostaminen on ympäristön kannalta parempi valinta, saattaa se houkuttaa heräteostoksiin ja huonolaatuisten vaatteiden kauppaamiseen. Lisäksi suurimmalle osalle vaateketjuista käytettyjen tuotteiden myynti on artikkelin väittämän mukaan vain vastuullisuusmielikuvan kiillotusta. Varsinkaan pikamuotiyrityksille käytetyt vaatteet eivät ole taloudellisesti merkittävässä roolissa, vaan liikevoitto saadaan nyt ja tulevaisuudessa uusien vaatteiden

myynnistä. Artikkelin argumentoi käytettyjen vaatteiden second-hand myynnin voivan potentiaalisesti vaikuttaa vaatteiden ostokäyttäytymisen vauhdittajana. Uusia vaatteita saatetaan nähdä oikeutetuksi ostaa hyvällä omallatunnolla lisää, koska käytetyistä vaatteista pääsee eroon helposti. (Eetti ry 17.4.2024.) Eetti ry kiteyttää sen, miten *second-hand* vaatteiden myynti toimisi parhaiten:

Second-hand on parhaimmillaan sitä, että ostetaan tarpeeseen hyvälaatuinen vaate, jota käytetään — ja tarvittaessa korjataan — pitkään. Käytettyjen vaatteiden ostaminen ja myyminen ei ole siis automaattisesti kestävä, mutta voimme rakentaa siitä sellaista: niin omien myynti- ja kulutusvalintojen kautta, mutta myös vaatimalla alan yrityksiltä paljon nykyistä suurempia muutoksia liiketoimintamalliin, esimerkiksi konkreettisia kiertotaloustekoja lisäämällä. Second-handin tulee korvata uusien vaatteiden tuotantoa, eikä lisätä sitä. (Eetti ry 17.4.2024.)

### 3.2 Paluulogistiikan rooli vaatealan *branded resale* -kiertotalouspalvelussa

Logistiikan rooli on olennainen kiertotalouden liiketoimintamallien onnistumisessa, vahvistaa Teknologian tutkimuskeskus VTT:n AARRE-projektin havainnot (VTT 7.2.2020). Kiertotalouden periaatteisiin kuuluu tuotteiden, pakkausmateriaalien ja muiden resurssien palauttaminen kiertoon. Paluulogistiikka mahdollistaa tämän prosessin sujuvan ja tehokkaan toiminnan, varmistaen kiertävien tuotteiden ja materiaalien asianmukaisen käsittelyn ja saatavuuden eri sidosryhmien kesken. Kiertotalouden materiaalien paluulogistiikan organisointi ja tuotteiden palauttaminen takaisin käyttöön voivat kuitenkin olla hyvin monimutkaisia prosesseja.

Vaatealalla kiertotalouspalvelun paluulogistiikka eroaa huomattavasti lineaarisen ajattelun lähtölogistiikasta, eli uuden tuotteen keräilystä ja lähettämisestä asiakkaalle. Kiertotaloustuotteiden käsittelyn eroja on muun muassa volyymin ennustettavuuden haasteet, tuotteiden laadunvaihtelu ja käsittelystä aiheutuvat piilokustannukset. Nykyisellään logistiikkaverkostot ovat lisäksi rakentuneet lineaariseen yhdeltä-usealle malliin, jolloin keräily ja toimittaminen usealta kuluttajalta yhdelle yritykselle ei ole suoraviivaista. (Bernon, Tjahjono & Ripanti 2018, 4). *Branded resale* -mallin voidaan katsoa olevan yksi potentiaalisesti eniten brändiltä itseltään resursseja vaativista kiertotalouden liiketoimintamalleista. Myös Coscieme ja muut (2022, 458) nostavat esiin takaisinosto- ja jälleenmyyntipalvelun logistiikkaan liittyviä haasteita: yrityksille aiheutuu tyypillisesti huomattavia kustannuksia takaisinostetuista ja jälleenmyytävien vaatteiden keräyksestä ja lajittelusta. Suhteessa kustannuksiin, jälleenmyytävien vaatteiden tulot ovat alhaiset.

Fuchsin ja Hovemannin (2022) tutkimus avaa logistiikan mahdollisuuksien olevan avainasemassa reuse, eli elinkaaren pidentämisen -kiertotalousmallien toteutuksessa. Nykyisessä lineaarista kulutusta tukevassa toimitusketjurakenteessa kumppanuus *recommerce* -liiketoimintaan (eli käytettyjen tuotteiden jälleenmyyntiin) erikoistuneen toimijan kanssa voi optimoida palautus- ja käsittelyprosesseja (Fuchs & Hovemann 2022, 10). Myös Bernon ja muut (2018, 17) korostavat kollaboraation olevan tärkeä elementti kiertotalouden paluulogistiikan optimoinnissa: kiertotalouden toimitusketjut

on tehokkainta suunnitella siten, että kolmannen osapuolen yritykset eivät ainoastaan kerää ja toimita käytöstä poistettuja tuotteita kierrätykseen, vaan erikoistuvat tuotteiden lisäarvon säilyttämiseen. Kiertotalouteen erikoistuneet logistiikkayritykset voivat esimerkiksi kunnostaa tuotteita takaisin kiertoon. Kun kiertotalouden markkinat, asiantuntemus ja infrastruktuuri edistyy, myös kiertotalouden paluulogiikan ja kiertotuotteiden arvon säilyttävän verkoston voidaan odottaa edistyvän. Tällöin kiertotalouden paluulogiikan verkostotoiminta voi normalisoitua pelkästä jälkijätuksesta ja liiketoiminnan menoerästä liiketoiminnan kasvun edesauttajaksi (Sarkins & Dou 2017, 131).

## 4 Kehittämistyön lähtökohdat

Opinnäytetyön aihe syntyi syyskuussa 2023 aloittamassani osa-aikaisessa suuntautumisharjoittelussani toimitusketjun hallinnan projektikoordinaattorina Varusteleka Oy:lle. Roolissani työskentelin Varustelekan *America First* (suomeksi Amerikka ensin) -hankkeen USA:n 3PL-toimintamallin logististen toimintojen suunnittelutehtävissä. Harjoittelijana minulle annettiin mahdollisuus vaikuttaa paljon tulevan toimeksiantona tehtävään opinnäytetyöni tyyppiin ja aiheeseen, sillä edellytyksellä, että työ hyödyttäisi yrityksen *America First* -kasvuhanketta.

Opinnäytetyöksi sopivaa kehitysprojektia ideoitiin yhdessä Varustelekan toimitusketjujohtajan ja yrityksen vastuullisuudesta vastaavan kehityskoordinaattorin kanssa. Päädyimme yhdessä projektiyöhön, jonka päätuotoksena syntyisi kiertotalouspalvelun prosessikuvaus USA:n tulevassa ulkoistetun logistiikan toimintamallissa. Toiveena oli lisäksi toteuttaa kilpailija-analyysi samantyylistä kiertotalouspalvelua USA:ssa harjoittavista yrityksistä. Koska tavoitteena oli siis muodostaa konkreettinen tuotos toimeksiantajalle, toteuttamistavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö.

Valittu aihe ja sen toteuttaminen toiminnallisena opinnäytetyönä olivat oivallisia myös oman kiinnostukseni, aikaisemman osaamiseni ja oppimistavoitteideni kannalta. Logististen prosessien mallinnus ja kiertotalouden liiketoimintamallien kehitys sekä kansainvälinen kasvu ovat vahvoja mielenkiintoni ja uratoiveideni kohteita. Aikaisempi työkokemus ja tutkinto-opintojeni aikana hankittu osaaminen voimistaa vahvasti aiheen perusymmärrystäni. Opinnäytetyön myötä tavoitteeni on oppia logististen prosessien ja kiertotalouden aihealueista, organisaation sisäisestä kehitystyöstä ja kansainvälisen kasvun ohjaamisesta.

### 4.1 Varusteleka Oy, *America First* -kasvuhanke ja KIERTO-kiertotalouspalvelu

Varusteleka Oy on vuonna 2003 perustettu modernin armeijatarvikkeiden, retkeilyn ja armeijajalijäämän erikoisliike. Varustelekan tämänhetkiseen tuotevalikoimaan kuuluu tuhansia tuotteita, jotka koostuvat taktisista sotilastoimintaan sekä ulkoiluun ja retkeilyyn suunnatuista vaatteista ja -varusteista. Varusteleka palvelee asiakkaitaan Helsingissä sijaitsevan myymälän ja verkkokaupan kautta ympäri maailman. Varusteleka on 20 vuoden toimintahistoriansa aikana kasvanut yhdeksi Euroopan suurimmista alallaan. (Varusteleka s.a.a). Viimeisimmän tilinpäätöstiedotteen mukaan Varustelekan verkkokauppa tuottaa yrityksen myynnistä 76 % ja Suomen jälkeen suurin liikevaihto-osuus tulee myynnistä USA:han (Varusteleka 4.5.2023).

Myynnin kasvu USA:han ja toisaalta kasvavasta myynnistä koituvat kustannukset ovat siivittäneet edellytyksiä palvella USA:n asiakkaita tehokkaammin. Yrityksen vision mukainen *Total World Domination* (suomeksi täydellinen maailmanvalloitus) on pitänyt jo useamman vuoden sisällään termin *America First*. Yrityksen viimeisimmän julkaistun 2023–2025 strategiaraportin mukaan hanke on edennyt USA:n tytäryhtiön perustamisen valmisteluun ja optimaalisen 3PL-varastointi ja -toimitusmallin suunnitteluun (Varusteleka 11.1.2023).

USA:n valloituksen kasvuhanketta on vauhdittanut Varustelekalla paitsi kasvutavoitteet myös yrityksen vastuuttomuustyö. Vastuuttomuustyö on yrityksen omien sanojen mukaisesti strategista työtä, jonka tarkoitus on vähentää yrityksen vastuuttomuutta, kuten toiminnasta aiheutuvia päästöjä ja muita ympäristövaikutuksia (Varusteleka s.a.b.). Varusteleka kertoo yrityksen päästöjen koostuvan pääosin tuotteiden tuottamisesta ja tilausten lähettämisestä ympäri maailmaa. Jälkimmäiseen syynä on yrityksen mukaan lentorahti, korkeiden myyntilukujen vuoksi erityisesti USA:han. USA:n varastointi ja kuljetusjärjestelyjen uudelleen organisointi USA:n mantereelle ulkoistetun 3PL-yhteistyökumppanin kautta on siten osa logistisissa ketjuissa syntyvien päästöjen minimoimista. (Varusteleka 3.6.2023.)

KIERTO-kiertotalouspalvelu on yksi Varustelekan tavoista taistella ilmastotuhoa ja ylikulutusta vastaan. Kiertotakuun piiriin kuuluvat tuotteet on suunniteltu kestäväksi käyttäjältä toiselle, ne säilyttävät käyttöarvonsa käytettynäkin. Kuntoluokituksen mukaan palautetut KIERTO-tuotteet arvioidaan ”käytetyksi” tai ”rankasti käytetyksi”. Tuote ostetaan takaisin myyntiin seuraavalle käyttäjälle myyjän saadessa tuotteen alkuperäisestä hinnasta 50 % tai 20 % krediitteinä Kantasika-asiakastililleen. KIERTO-palvelun tavoite on vähentää tuotteiden tuotannosta syntyviä ympäristökustannuksia, mahdollistamalla samalla tuotteella useamman asiakkaan tarpeiden täyttämisen. Palvelulla Varusteleka haluaa ohjata kuluttajista käyttäjiä, jotka pitävät huolta ostetusta tuotteestaan, jotta se kestää useitakin käyttökierroksia. (Varusteleka 2023a; Varusteleka s.a.c.) Kiertotalouspalvelun lanseeraaminen ja sen jatkuva kehittäminen liittyvät myös vahvasti Varustelekan tehtävään olla hyvien puolella - ”puolueettomille riittäisi, ettei maailmaan tule lisää pahaa. Hyvien puolulaiset näkevät vaivaa, että maailmassa olisi enemmän hyvää” (Varusteleka s.a.a).

## 4.2 Toimialakuvaus ja alan kiertotaloustrendit USA:ssa

Taktisten varusteiden ja vaatteiden sekä ulkoilu- ja retkeilyvarusteiden ja -vaatteiden markkinat ovat USA:ssa suuret ja kasvavat. Technavio:n analyysin (2022) mukaan globaalissa mittakaavassa vuosittaista kasvua tulevien vuosien aikana alalla ennustetaan yli 5 %. Suurin kasvua ajavista markkina-alueista on USA, jonka ennustetaan tuottavan kasvusta 29 %. Toimialan markkinat ovat hajanaiset, ja useat toimijat hallitsevat markkinaosuutta. (Technavio 2022.) Yhdysvalloista löytyy lukuisia liikevaihdoltaan pienemmistä aina jättimäisiin ulkoiluun- ja retkeilyyn erikoistuneita brändejä, kuten Patagonia, Columbia Sportswear ja The North Face (Nelson 29.1.2024). Taktisiin sota- ja viranomaistoimintaan suunnattuihin vaatteisiin ja varusteisiin erikoistuneita Yhdysvaltalaisia brändejä ovat esimerkiksi Crye Precision (Crye Precision s.a.) ja Eagle Industries (Eagle Industries 2024). Lisäksi USA:ssa toimii muutamia, jotka erikoistuvat osiltaan molempiin - korkeatasoisiin ulkoiluvälineisiin ja -vaatteisiin, sekä armeija- ja viranomaisvalikoimaan. Näitä ovat esimerkiksi Outdoor Research ja Arc’teryx (Denisov 2024).

Yhdysvaltalaisen ulkoilu- ja retkeilybrändien joukossa on useita, jotka hyödyntävät kiertotalouden toimintamalleja osana liiketoimintaa ja vastuullisuustavoitteitaan. Monet artikkelit ja vastuullisuus-analyysit listaavat esimerkiksi Patagonia:n, REI Co-op:in ja The North Face:n kiertotalouden ja kestävä kehityksen edelläkävijöiksi muoti- ja vaatealalla (Russo 22.7.2022; Kearney 26.5.2023; Ecochain 24.1.2024). Ulkoilu- ja retkeilybrändit hyödyntävät kiertotalouden liiketoimintamalleista (kiertävät raaka-aineet, resurssien talteenotto, tuote palveluna, jakamisalustat ja elinkaaren pidentäminen) melkeinpä jokaista, joita esiteltiin tarkemmin teorialuvussa 3. Yleisempiä on erityisesti vaatteiden ja varusteiden elinkaaren pidentäminen tuotesuunnittelun, korjaus- ja huoltopalvelun, sekä jälleenmyynnin keinoin. Monet hyödyntävät myös kiertäviä raaka-aineita – tuotteita suunnitellaan helposti korjattavaksi tai kierrätettäväksi ja uusia tuotteita valmistetaan kierrätetyistä ja biopohjaisista materiaaleista (Vigliotta 28.1.2022.)

Yhdysvalloissa on jo jonkin aikaa ollut liikehdintää kohti tekstiilien tuottajavastuuta (*extended producer responsibility*, EPR), joka saattaa lisätä vaatebrändien kiertotalousaloitteita. Tekstiilien tuottajavastuu tarkoittaa käytännössä sitä, että tekstiilituotteiden valmistajat, maahantuojat ja jakelijat vastaisivat tuotteiden jätehuollosta, erilliskeräyksestä, lajittelusta ja kierrätyksestä tai niistä aiheutuvista kustannuksista (Gädda 7.7.2023). Yhtä konkreettisiin päätöksiin kuin EU:n jätedirektiivin viimeaikaiset muutokset ei USA:ssa olla vielä päästy. EU:ssa tekstiilien erilliskeräys kierrätykseen aloitetaan tammikuusta 2025 ja direktiiviin on ehdotettu lisämuutoksia koskien tuottajavastuuta tekstiilien valmistajille ja maahantuojille koko tuotteen elinkaaresta (Euroopan parlamentti 14.3.2024). USA:ssa eri käsittelyvaiheissa olevia merkittävimpiä lakiehdotuksia on Kalifornian osavaltiossa *Responsible Textile Recovery Act* (laki tekstiilien vastuulliseen talteenottoon) ja New

Yorkin osavaltiossa muutosehdotus osavaltion ympäristönsuojelulakiin, joka pyrkii tekstiilien laajennetun tuottajavastuun (EPR) perustamiseen. American Circular Textiles Group (ACT) on myös avoimesti vaatinut USA:n ympäristönsuojelulaitosta (EPA, Environmental Protection Agency) tiukentamaan tuottajavastuulakia koskemaan myös tekstiilejä. (The New York State Senate 2023; California State Senate 27.2.2023; Mowbray 4.8.2023.)

ThreadUp recommerce alustan 2024 julkaiseman tutkimusraportin mukaan second-hand tuotteiden suosio on jatkanut nousuaan yhdysvaltalaisen kuluttajien keskuudessa. Tutkimuksen mukaan vuonna 2023 Yhdysvaltain käytettyjen vaatteiden markkinat kasvoivat seitsemän kertaa nopeammin kuin uusien vaatteiden vähittäiskauppa. Käytettyjen vaatteiden jälleenmyynnin markkina-arvon arvioidaan kasvavan 73 miljardiin dollariin vuoteen 2028 mennessä keskimäärin 11 %:n vuosikasvuvauhdilla. (ThreadUp 2024.)

### 4.3 Kehittämistehtävän merkitys ja onnistumisen mittarit

Tämän opinnäytetyön produktina syntyvät prosessimallinnukset tulevat olemaan tarpeellisia ja tärkeitä tuotoksia Varustelekalle. Käytännössä KIERTO-palvelun prosessikuvauksesta muodostuu työkalu *America First* -hankkeen paluulogististen ratkaisujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Nykyisten paluulogistiikan prosessien mallinnus antaa Varustelekalle yhtenäisen visuaalisen keinon ymmärtää nykytilaa ja optimoida työnkulkuja ja toimintatapoja yrityksen laajentaessa fyysisiä toimintojaan uudelle markkina-alueelle. Benchmarking-analyysi antaa havainnollisen pohjan kehitettävissä olevalle toiminnolle, eli kiertotalouspalvelun skaalaukselle Yhdysvaltoihin.

Kasvuhankkeissa prosessienkuvaaminen on hyödyllinen apuväline. Kuten luvussa 2.3 kuvataan, prosessien kuvaaminen kannustaa asiakaslähtöiseen lähestymistapaan prosessien ja palveluiden suunnittelussa. Varusteleka voi hyödyntää prosessikuvausta 3PL (*third party logistics*), eli ulkoistetun logistiikkapalveluntarjoajien kilpailutusprosessissa. Kuvaus 3PL-toimijan roolista osana kiertotalouspalvelun prosessia auttaa erityisesti kartoituksessa siitä, miten potentiaalinen yhteistyökumppani pystyy tarjoamaan tarvittavia toimintoja kiertotalouspalvelun toteuttamiseen. Kuvaukset nykyisistä paluulogistiikan prosesseista voivat toimia osana Varusteleka Oy:n sisäistä palvelun ja toiminnanohjauksen kehitystä ja integraatiota 3PL-palveluntarjoajan varastoinnin ja logistiikan tiedonkulussa. Niiden avulla voidaan myös identifioida mahdollisia haaste- tai lisäresurssitarvekohtia organisaation kasvaessa. Laajemmasta perspektiivistä tarkastellen tuotokset edesauttavat yrityksen kiertotalouspalvelun laajennusta, joka puolestaan edistää yrityksen vastuullisuutta sekä asiakkaiden sitoutumista.

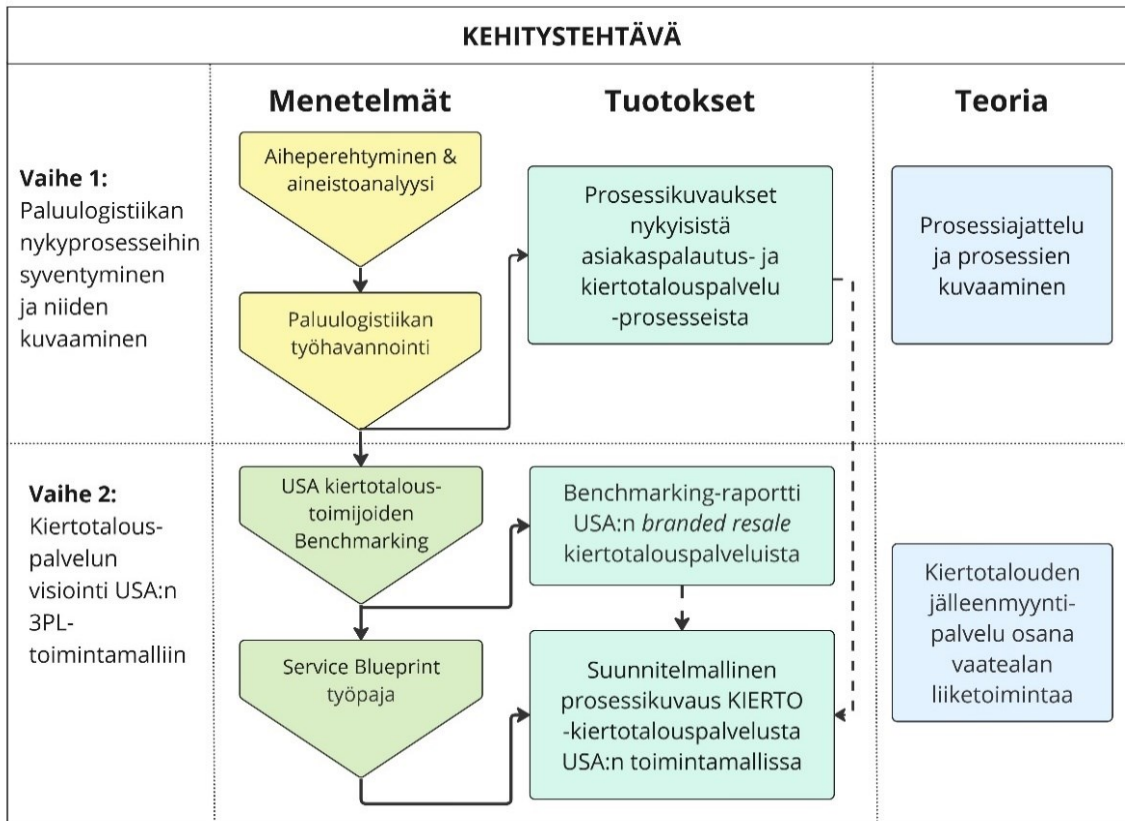
Onnistuneena opinnäytetyön tavoitellut prosessikuvaukset ovat selkeitä ja todenmukaisia kuvauksia nykyprosesseista ja suunnitellusta kiertotalouspalvelun prosessista USA:ssa. Tiivis benchmar-

king-raportti auttaa paitsi kiertotalouspalvelun prosessisuunnittelussa, myös tulevissa palvelun skaalaamiseen liittyvissä päätöksissä. Opinnäytetyön tuotoksista on tarkoitus muodostua laadukkaita visuaalisia kuvauksia ja käytännön työkaluja, joita voi aidosti hyödyntää USA:n kasvuhankkeessa, esimerkiksi logistiikkakumppanien kilpailutuksissa.

#### **4.4 Kehittämistyön suunnitelma kuvaus**

Opinnäytetyötyyppinä toiminnallinen opinnäytetyö kehittää yrityksen toimintaa, toimintatapoja tai jotakin konkreettista tuotosta (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2022, 1). Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistyö toteutetaan yhdessä työelämäkumppanin kanssa tiettyyn sovittuun tarpeeseen. Toiminnallinen työ koostuu kehittäväällä ja tutkimuksellisella otteella tehdystä tuotoksesta ja kehitystyötä tukevasta raportista, joka kuvaa tuotokseen liittyvää lähtökohtia, valintoja ja ratkaisuja perustellusti. Tuotoksen toteutusta tukee paitsi aiheeseen liittyvä asiantuntija- ja teoriatieto myös menetelmällisin keinoin saatu ammatillinen henkilökohtainen tieto. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, luku 1.2). Muodostamaani kehittämistyön suunnitelmaa ja menetelmävalintoja esitellään alla.

Kehitystyö, joka johtaa opinnäytetyön tavoiteltuihin tuotoksiin, suunniteltiin toteutettavan joulukuun 2023 ja maaliskuun 2024 välisenä aikana. Tuotoksen toteutusta tukevia menetelmiä punnittiin yhdessä Varustelekan kehityskoordinaattorin kanssa, joka toimi opinnäytetyöprojektin ohjaajana toimeksiantajayrityksen osalta. Kehitystyötä harkittiin toteutettavan aluksi palvelumuotoiluna. Täysin käyttäjälähtöiseen palvelun uudelleen muotoiluun palvelumuotoilun keinoin ei Varustelekalla kuitenkaan tarkemmin tarkasteltuna ollut tarvetta. Myöskään asiakasymmärrykseen esimerkiksi USA:n asiakkaiden haastatteluina ei ollut vaadittavia ajallisia resursseja. Kiertotalouspalvelua ei lähtökohtaisesti ollakaan Varustelekalla tällä hetkellä muotoilemassa uudelleen, vaan olemassa olevaa palvelua ollaan sovittamassa uuteen logistiseen toimintamalliin. Kehitystyöhön päädyttiin lopulta yhdistämään omatoimisia analyysimetodeja, aineiston keruuta sekä yhteisöllisiä kehittämismetodeja. Projektityön viimeistelyä lähestymistapaa, kehitystyön hahmoteltua kulkua, siihen suunniteltuja kehitysmetodeja ja sen vaiheissa syntyviä tuotoksia on havainnoitu alla kuvassa 7.



Kuva 7. Opinnäytetyön kehitystyön suunniteltu kulku

Kuvassa 7 havainnoidun kehitystyön ensimmäisen vaiheen (kaavion yläosa) perimmäinen tarkoitus on muodostaa mahdollisimman kattava kuva nykyprosesseista ja siitä, mistä lähtöpuolesta yritys lähtee skaalaamaan kiertotalouspalvelua. Tätä kehitystyön vaihetta tukee raportin prosessiajattelun ja prosessien kuvaamisen teoriaosuus. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitelmani oli ensin perehtyä käsillä olevaan aiheeseen ja analysoida jo olemassa olevia asiakaspalautuksiin ja kiertopalveluun liittyviä dokumentteja ja ohjeistuksia. Kirjallisiin aineistoihin perehtymisen lisäksi näistä prosesseista suunniteltiin kerättävän tietoa myös suullisesti yrityksen henkilökunnalta ja työhavainnoinnin avulla. Havainnoinnin avulla on tarkoitus myös pyrkiä identifioimaan nykyprosessien haaste- tai pullonkaulapisteitä, jotka vaikuttavat prosessien sujuvuuteen tai asiakaskokemukseen. Näiden kohtien identifioiminen nykyprosesseissa mahdollistaa niiden huomioimisen tulevan toimintamallin suunnittelussa. Kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa tavoite on luoda yhtenäistetyt prosessikuvaukset nykyisistä asiakaspalautusten ja kiertotalouspalvelun prosesseista. Vaiheen suunniteltu toteutusaikataulu on joulutammikuu.

Kehitystyön toisessa vaiheessa (kuvassa 7 alaosassa) keskitytään visioimaan tulevaa - miltä tuleva KIERTO-kiertotalouspalvelun prosessi 3PL-yhteistyökumppanin kanssa voisi tulevaisuudessa näyttää. Tätä kehitystyön vaihetta tukee raportin vaatealan kiertotalouden jälleenmyyntipalvelua käsit-

televä teoriaosuus. Tämän vaiheen toteutukseen sovelletaan aluksi kilpailija-analyysia USA:ssa kiertotalouspalvelua tarjoavista yrityksistä benchmarking-metodin avulla. Analyysistä muodostuu kehitystyön alatavoitteen mukainen kilpailija-analyysiraportti, jota hyödynnetään myös ideointipohjana toisen vaiheen yhteisessä service blueprint työpajassa. Työpajassa *America First* -hankkeen työryhmän jäsenet pääsevät ideoimaan tulevaa kiertotalouspalvelun USA 3PL-mallin palvelupolkua ja prosessin kulkua toimijoiden välillä service blueprint -metodilla. Työpajassa ideoitua service blueprint palvelumallia käytetään pohjana lopullisen prosessikuvauksen toteutuksessa. Toisen vaiheen suunniteltu toteutus on tammi-maaliskuu. Tuotokset ja täten myös opinnäytetyö on suunniteltu valmistuvan huhtikuun 2024 loppuun mennessä.

## 5 Kehitystyön ja produktien toteutuskuvaus

Tässä luvussa syvennytään itse kehitystyön toteutukseen ja tavoitteiden mukaisten tuotosten toteuttamiseen. Kehitystyön toteutussuunnitelmaa (kuva 7) mukaillen luku on jaettu kahteen osaan – ensimmäisen vaiheen paluulogistiikan prosesseihin syventymiseen ja toisen vaiheen kiertotalouspalvelun visiointiin USA:n toimintamallissa.

Luvussa 5.1 ja sen alaluvuissa käsitellään kehitystyön ensimmäistä vaihetta, jossa orientoiduttiin käsillä olevaan kehitystyön aiheeseen ja hankittiin kattava ymmärrys Varustelekan paluulogistiikan nykyprosesseista. Kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa tuotettiin prosessikuvaukset nykyisistä paluulogistiikan prosesseista, jotka löytyvät liitteistä 2–4. Luvussa 5.2 ja sen alaluvuissa käsitellään kiertotalouspalvelun prosessisuunnittelua USA:n toimintamallissa. Tässä kehitystyön vaiheessa luotiin kilpailija-analyytiraportti (liite 1) ja kehitystyön päätuotos, eli suunnitelmallinen kiertotalouspalvelun prosessikuvaus USA:n 3PL-kumppanuudessa (liite 5).

### 5.1 Paluulogistiikan prosesseihin syventyminen ja niiden kuvaaminen

Kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa tavoiteltiin syvällistä ymmärrystä Varustelekan verkko-kaupan nykyisistä paluulogistiikan prosesseista, käytännöistä ja ohjeistuksista. Kiertotalouspalvelun lisäksi tarkasteluun ja kuvattavaksi otettiin lisäksi myös nykyiset asiakaspalautusprosessit, sillä niitä käsitellään pitkälti lomittain ja prosesseissa on paljon yhtäläisyyksiä. Teorialuvussa 2.3 esiintuodun Twoday:n (5.5.2021) ohjenuoran viestiä mukaillen, paluulogistiikan nykyisiä prosesseja on olennaista ymmärtää ja kuvata kehitystyön tavoitteen kannalta.

Kun organisaatiossa ymmärretään, miten asiat ovat nyt ja mahdolliset ongelmat on tunnistettu, on helpompi asettaa tavoitteita järkevästi ja välttää nykyhaasteiden tahaton periytyminen. Tähän ymmärrykseen ja mahdollisten pullonkaulojen identifiointiin selkeät ja yhtenäiset prosessikuvaukset ovat omiaan, kuten luvussa 2.3 esitettiin. Myös Lysenko-Ryba (2019, 90) esitti prosessikuvausten olevan toimiva keino usein monimutkaisten ja vaikeasti ennustettavien asiakaspalautusprosessien kehitykseen. On perusteltua todeta, että Varustelekan paluulogistiikan prosessien nykytilan kuvaukset luovat tukevan perustan tulevan USA:n kiertotalousmallin prosessin kehittämiseksi.

### 5.1.1 Orientaatio Varustelevan KIERTO -kiertotalouspalveluun

Aloitin projektityöhön orientoitumisen yhteisellä tapaamisella Varustelevan kehityskoordinaattorin kanssa joulukuussa viikolla 50. Kehityskoordinaattorilla on ollut olennainen rooli kiertotalouspalvelun muovaamisessa, sen käytäntöjen ja prosessin kehityksessä. Varustelevan KIERTO-kiertotalouspalvelu on ollut osa Varustelevan liiketoimintaa vuodesta 2018 ja se on tällä hetkellä toiminnassa vain Suomessa. Vuosina 2020 ja 2021 kiertopalvelua kehitettiin ja uudelleen brändättiin ja se tuottikin tulosta palvelun käyttäjämäärässä suomalaisten asiakkaiden kesken. (Varusteleva 2023a.)



Kuva 8. Varustelevan myydyt kiertotuotteet 2019–2023 (Varusteleva 2023a)

Kuvassa 8 on esitetty kiertotalouspalvelun käyttötaso vuosina 2019–2023. Vuodesta 2021 palvelun käyttötaso on noussut merkittävästi. Vuonna 2023 kiertotuotteita myytiin 1262 kappaletta.

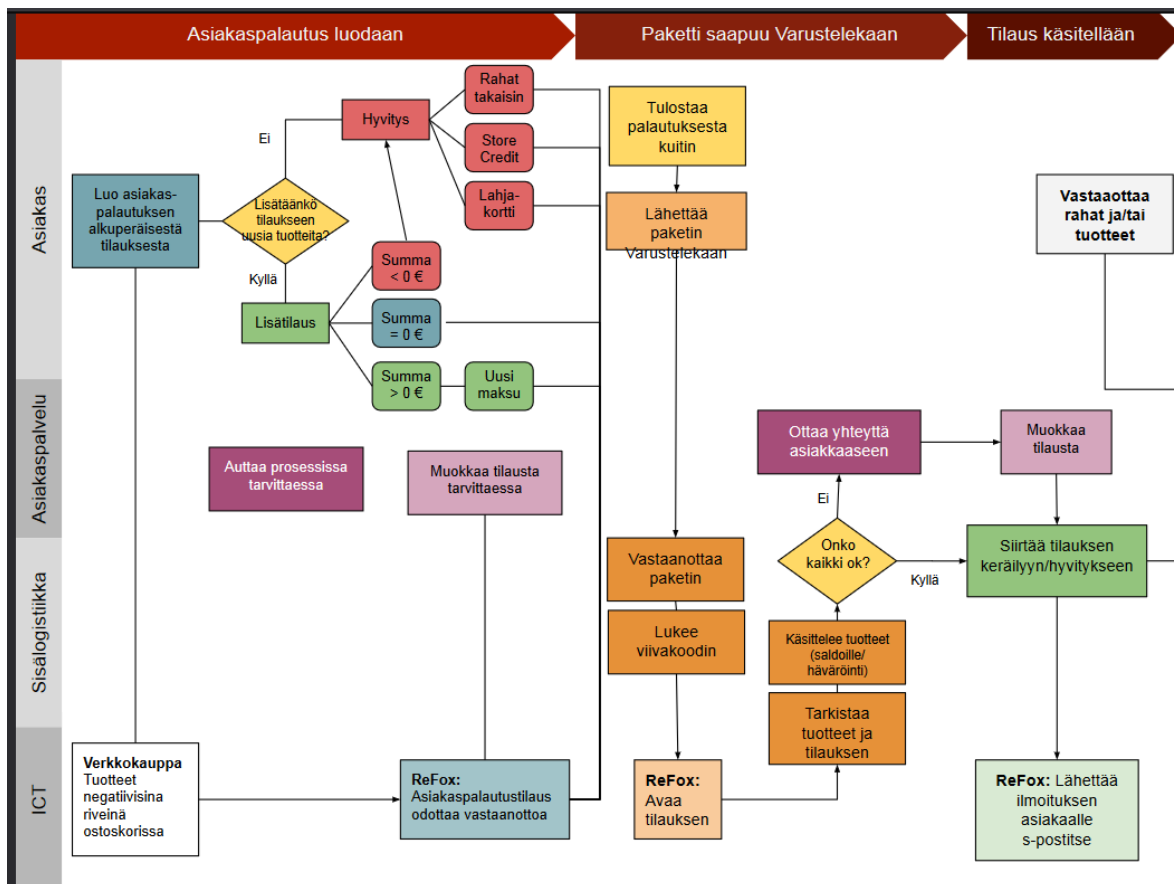
Kiertotalouspalvelun tulevaisuutta on mietitty Varustelevalla paljon ja sen kehitykseen ja palvelun käyttötason kasvuun halutaan panostaa jatkossakin. Olennaisimpia ratkaistavia haasteita on muun muassa selvittää:

- miten kiertotakuu-tuotteiden palautusmäärä saataisiin kasvamaan.
- miten kiertotalouspalvelun tunnettavuutta voitaisiin kasvattaa.
- miten lineaaristen ja kiertotalouden prosesseja pystyttäisiin käsittelemään rinnakkain tehokkaasti.
- miten kiertotalouspalvelusta saataisiin kustannustehokkaampaa.
- miten palvelua voisi skaalata USA:n markkina-alueelle. (Orava 10.12.2023.)

Kävimme kehityskoordinaattorin kanssa läpi kiertotalouspalvelun nykyisen palvelupolun, palautettujen tuotteiden kuntoluokitus- ja hyvityskäytännöt, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 4.1. Käsitteimme lisäksi yrityksen sisäisiä kirjallisia ohjeistuksia kiertopalautusten hallintaan. Prosessikulun osalta selvisi, ettei kiertotalouspalvelulle ollut vielä luotu prosessikuvausta. Erilaisia sisäisiä ohjeistuksia kiertopalautusten käsittelyyn kuvaillaan alla.

### 5.1.2 Yrityksen sisäisten ohjeistusten ja prosessikuvausten aineistoanalyysi

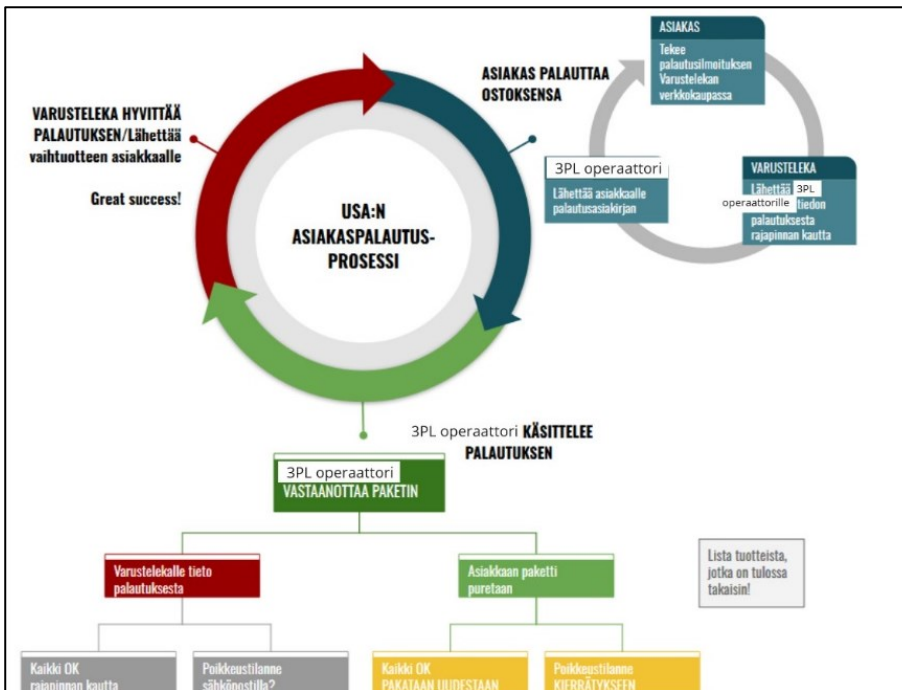
Joulukuun viimeisillä viikoilla perehdyin Varustelevan sisäisiin palautusten käsittelyn ja kiertotalouspalvelun ohjeistuksiin ja kaavioihin. Kävimme aluksi toimitusketjujohtajan kanssa läpi viimeisimmät versiot asiakaspalautusten olemassa olevista vuokaavioista, jotka oli luotu eri ajankohtina hieman eri käyttötarkoituksiin. Suomen sisäisille palautuksille oli oma kuvaus (kuvassa 9) ja palautuksille USA:sta Suomeen toinen (kuvassa 10).



Kuva 9. Prosessikuvaus Suomen sisäisestä digiasiakaspalautusten kulusta (Varusteleva 2023b)

Kuvan 9 prosessikaavio oli luotu asiakaspalautusten digitalisointiprojektin yhteydessä hahmottamaan palautusten kulkua uudessa toimintamallissa, jossa asiakas pystyy rekisteröimään palautuksen itse (Heino 10.1.2024). Prosessikuvauksessa on käytetty muutamaa eri symbolia, kuten te-

rävä- ja pyöreäkulmaisia suorakuutioita ja timanttisymbolia, joihin on yhdistelty värejä. Prosessissa toimivat tekijät on eroteltu kaavion sivuun ja prosessin vaiheet on eroteltu kuvauksen yläosaan.



Kuva 10. USA:n asiakaspalautusprosessin kuvaus, ulkoistetun logistiikkaoperaattorin nimi sovitusti peitetty (Varusteleka 2021)

Kuvan 10 prosessikuvaus luotiin Varustelekan USA:n palautusprosessin kehitysprojektin yhteydessä (Heino 10.1.2024). Kuvaukseen on hyödynnetty syklimäistä ja vuokaavioille ominaista symboliikkaa, jossa värikoodein on eroteltu eri toimijoiden rooli ja toiminnot palautusprosessin aikana. Kuvan 10 lailla myös tämä prosessikuvaus toimi prosessimuutoksien aikana eri sidosryhmille havainnoinnin ja viestinnän välineenä uudesta prosessikulusta.

Varustelekan sisäisistä dokumenteista löytyi myös useita monisivuisia ohjeistuksia asiakaspalautusten ja kiertotalouspalautusten eri vaiheiden ja erilaisten palautuksiin liittyvien tilanteiden käsittelyyn. Ajankohtaiset kiertopalautusten ohjeistukset sain kehityskoordinaattorilta ja asiakaspalautuksiin liittyvät kirjalliset ohjeistukset sain varaston tiimipäälliköltä sekä asiakaspalveluhenkilöstöltä. Ohjeistuksia oli tärkeä käydä läpi kuvausten ohessa, sillä ne tarjosivat hyvin yksityiskohtaisen ja vaiheittaisen kuvan tehtäväjärjestyksestä ja prosessin kulusta eri osastojen kesken. Ohjeistuksia oli laadittu asiakaspalveluhenkilöstölle, myymälätyöntekijöille ja varastotyöntekijöille. Osa ohjeistuksista oli luotu ERP-järjestelmien käyttöön, ja osa oli vaihekohtaisia toimintaohjeistuksia, muun muassa eri ongelmatilanteisiin.

Ensi alkuun perehdyin päivitettyihin versioihin ohjeistuksista itsenäisesti, pyrkien ymmärtämään prosessin kulun niin toimintojen, materiaalikulun ja tiedonkulun osalta. Tämän materiaalianalyysin jälkeen aloin rakentamaan ensimmäisiä versioita yhtenäistetyistä paluulogistiikan prosessikuvauksista. Prosessikuvauksen vaiheita ja kuvauksiin käytettyjä valintoja on avattu luvussa 5.1.4.

### 5.1.3 Paluulogistiikan prosessien työseuranta

Asiakaspalautusten ja kiertotalouspalvelun prosessikulkua on tärkeä ymmärtää syvällisesti myös kirjallisten aineistojen ulkopuolella. Tästä syystä oli tärkeää, että minulle annettiin mahdollisuus seurata palautusten käsittelyä varaston ja asiakaspalvelun näkökulmasta. Samalla osallistuin myös itse palautuneiden tuotteiden tarkastukseen, kuntoarviointiin, rekisteröintiin takaisin myyntiin verkkokauppaan ja maksuhyvitysten suorituksiin.

Toimitusketjujohtaja toivoi, että varaston palautusten käsittelyn työseurannan aikana kirjaisin ylös kohtia, joissa ilmeni mahdollisia haasteita, työnkulun hankaluuksia, epäselvyyksiä tai muita kohtia, joita voisi kehittää. Vaikka tässä opinnäytetyössäni tavoite ei ole kehittää nykyisiä palautusprosessin kulkua tai sen osa-alueita, kehityskohteiden kirjaaminen on hyvä lisä suunniteltuihin menetelmiin. Kuten luvussa 2.3 kuvailtiin, jos prosessissa ilmenee nykymallissa epäselvyyksiä, pullonkauloja tai muita haasteita, olisi niiden huomioiminen hyödyllistä tulevan prosessikulun suunnittelussa. Kun nykyprosessin haastekohdat tunnistetaan, on niiden ratkaisemiseen helpompi keskittyä. Tällöin nykyprosessista ei tahattomasti periydy ei-optimaalisia toimintamalleja.

Minulle vuorotettiin aluksi yksi viiden tunnin työaika palautusten käsittelyssä yhdessä varaston tiimipäällikön ohjeistamana. Yhden työhavainnointivuoron jälkeen pyysin kuitenkin toista mahdollisuutta palautusten käsittelyyn, jotta saisin mahdollisimman kattavan kuvan erilaisista palautuksista ja niihin linkittyvistä haasteista. Varaston palautusten käsittelyyn käytin tammikuussa lopulta yhteensä 11 työtuntia. Työtuntien aikana käsittelin ohjeistuksella kymmeniä tavanomaisia asiakaspalautuksia sekä muutaman KIERTO-kiertotalouspalautuksen.

Havainnointityövuorojen aikana käsittelemäni palautukset koostuivat Suomen sisäisistä ja ulkomaisista palautuksista, mukaan lukien konsolidoiduista lähetyksistä USA:sta, jotka koostuivat useammasta USA:n asiakaspalautuksesta. Varaston työseurannan aikana läpikävimme myös Varustelekan myymälän Tunkio-konseptin. Tunkio on myymälässä sijaitseva myyntipiste, jossa Varusteleka myy huomattavan alennettuun hintaan esimerkiksi tuotteiden mallikappaleita ja huonompikuntoista käytettyä tavaraa. Tunkio-piste on KIERTO-palvelun ohella yksi Varustelekan lisäkeino pidentää käyttökelpoisten tuotteiden elinkaarta (Kaupan Liitto 8.12.2021). Kiertotalouspalautusten kuntoarvioinnin lisäksi varastotyöntekijöiden tehtävä on arvioida tunkioon päättyvien tuotteiden myynti-

hinta. Hintaan vaikuttaa vaatteessa tai varusteessa havaittu vika, lika tai muu syy siihen, että sitä ei voi hyllyttää uudenveroisena takaisin myyntiin.

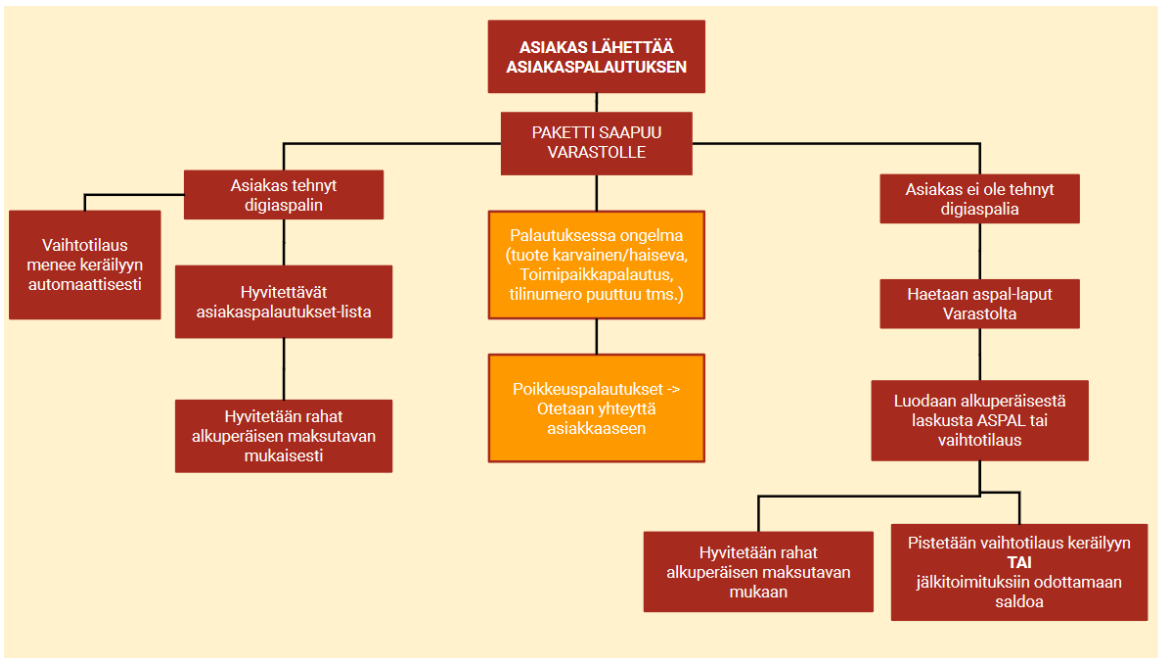
Varaston työseurantavuorojen aikana opinnäytetyön aiheen kannalta oleellisimpia palautusten käsittelyn haastekohteita nousi seuraavia:

- Työntekijöillä oli osalla ilmennyt epävarmuutta tai epätietoisuutta siitä, miten kiertotaloustuotteiden ja tunkioitavien tuotteiden kuntoa ja siten hyvitys- tai myyntiarvoa voi arvioida. Osa työntekijöistä koki kuntoarvioinnin haastavaksi.
- Kiertotaloustuotteiden kuntoarviointiin oli seikkaperäiset ohjeet, mutta ”käytetty” ja ”rankasti käytetty” kuntojen eroa oli hankalaa arvioida erityisesti osassa tuotteista.
- Tunkion hinnoitteluohjeet olivat myymälän henkilökunnalla päivitettyt, varastolla ei ollut ohjetta helposti saatavilla. Tämä saatiin ratkaistua jakamalla varastolle samat ohjeet.
- USA:sta palautuvat tuotteet saapuivat konsolidoituina, ilman että mahdolliset reklamaatiotuotteet olisi merkattu helposti huomiotavaksi reklamaatiokäsittelyyn. Vikojen havainnointi oli näissä palautuksissa varaston henkilökunnan arvioinnin vastuulla.
- Nykyisessä USA-palautusprosessissa ulkoistettu logistiikkaoperaattori ilmoittaa Excel-listana palautuvat tuotteet, jonka perusteella tehdään valmiiksi ostotilaus odottamaan tuotteiden vastaanottoa. Listan mukaiset tuotteet eivät kuitenkaan täysin vastanneet sitä, mitä todellisuudessa palautui. Eri tuotteet vaativat usean manuaalisen lisäkäsittelyvaiheen järjestelmissä.
- Työtila palautusten käsittelyyn oli rajallinen, joka hankaloitti tarkastusta erityisesti isoimmissa tuotteissa.

Varastotyön lisäksi tutustuin palautusprosesseihin asiakaspalvelun toimintojen osalta yhden kuu- den tunnin työvuoron aikana. Asiakaspalvelulla on olennainen rooli asiakaspalautusten ja kiertotalouspalautusten erilaisissa asiakkaan ohjeistus- ja ongelmatilanteissa. Asiakaspalvelutyöseuran- nan aikana havaitsin, että Varustelekalla on hyvin asiakaslähtöinen, joustava ja palvelualtis lähes- tyminen erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisuun. Usein tilanteet ratkaistaan asiakkaalle suotuisalla tavalla. Asiakasta esimerkiksi mieluummin ohjeistetaan oikeaan suuntaan seuraavaa palautusta varten, kuin rankaistaisiin vääränlaisesta palautuksesta. Toistuvia tai räikeästi ohjeidenvastaisia palautuksia ei kuitenkaan hyväksytä ja tällöin esimerkiksi hyvitystä ei voida käsitellä täysihintai- sena.

Työseurannan aikana selventyi, että riippumatta palautustavasta tai palautuksen alkuperämaasta, asiakaspalvelu hoitaa tavallisten asiakaspalautusten hyvitysten prosessoinnin eri maksupalvelun- tarjoajien kautta. Kiertotalouspalautuksissa hyvityskrediitti siirtyy pääsääntöisesti automaattisesti asiakkaan Kantasikatilille (eli kanta-asiakastilille) kun tuote on hyväksytty palautuneeksi varaston

toimesta. Asiakaspalvelutyöhavainnoinnin ohella selvensin nykyisiä USA-palautusten prosessikulkua, erityisesti tiedonsiirrosta eri toimijoiden välillä. Asiakaspalvelutyöseurannassa minulle esitettiin myös oheinen kuvassa 11 esitetty vuokaavio.



Kuva 11. Asiakaspalvelun ohjeistukseen luotu vuokaavio eri palautusten käsittelystä (Varusteleka 2023c)

Kuvan 11 vuokaavio oli asiakaspalvelun henkilöstön aloitteesta luotu havainnollistamaan esimerkiksi uusille työntekijöille asiakaspalautusten käsittelyn kulkua asiakaspalvelun näkökulmasta. Vertikaalisessa vuokaaviossa esitetään asiakaspalautusten kulku ja käsittely kolmessa eri vaihtoehdoissa sen saavuttua varastoon.

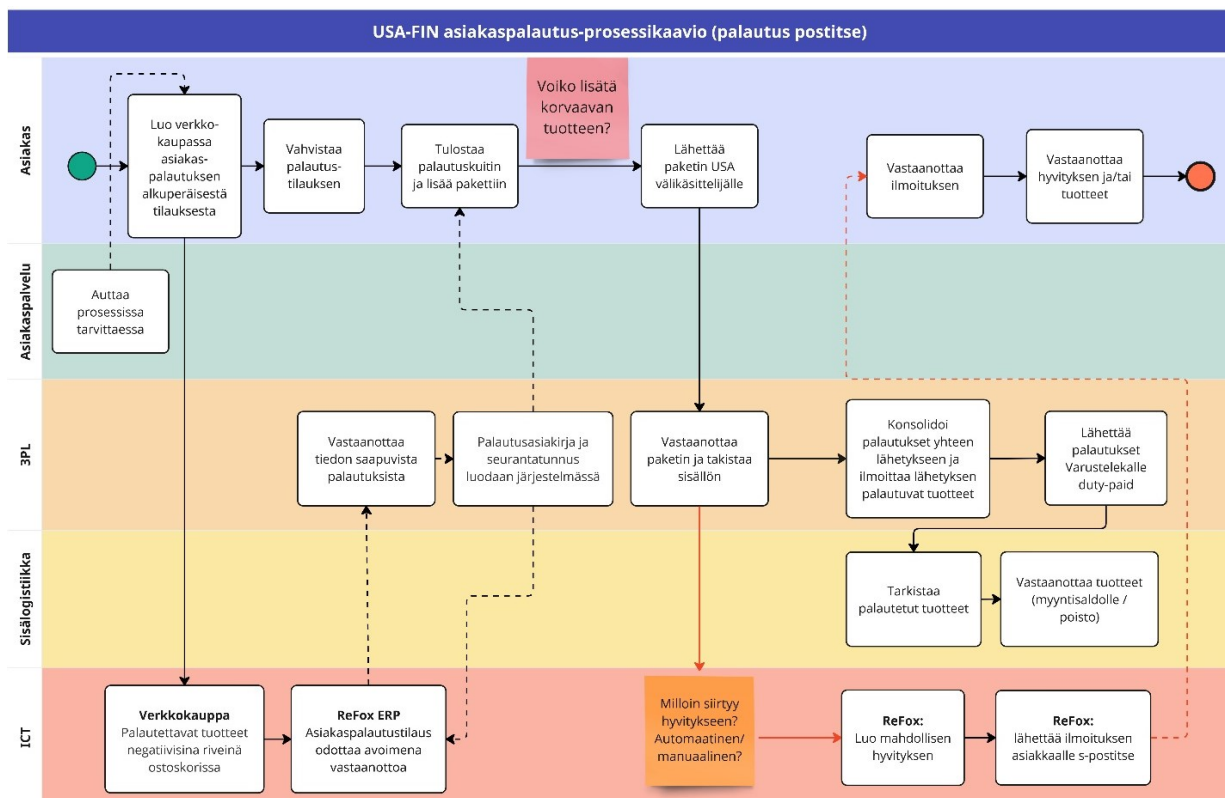
#### 5.1.4 Nykyisten paluulogistiikan prosessien kuvaaminen

Nykyisten paluulogistiikan prosessien kuvaamiseen liittyviin valintoihin minulle annettiin vapaat kädet. Tavoitteeni oli luoda todenmukaiset ja selkeät visuaaliset kuvaukset käsiteltävistä prosesseista ja noudattaa prosessikuvaamisen ammattikäytäntöjä. Teoriassa esitetyn JUHTA-suosituksen (2012, 4) mukaan prosessikuvaamisen suositeltava lähtökohta on koko organisaation prosessien rajaaminen ja tunnistaminen yhdellä kertaa yhtenäisen kuvaamiskielen takaamiseksi. Opinnäytetyöni kehitystyön tavoite oli kuitenkin kuvata vain ennalta määrätty prosessit. Halusin silti nojautua prosessikuvauksen kokonaisvaltaisiin periaatteisiin, jotta halutessaan Varustelekan johtoryhmä voisi tulevaisuudessa poimia valitsemani perustellun kuvaustavan muihinkin ydinprosessien kuvauksiin.

Luvussa 2.2 esiintuottiin tärkeäksi kuvausten lähtökohdaksi esitiedon kerääminen siitä, miten organisaatiossa toimitaan ja mitä käytännössä tehdään. Tämän edellytyksen toteutin perusteellisesti edellisessä luvussa kuvatuin työhavainnointi- ja aineistoanalyysimetodein. Prosessin rajaamiseen oli helppo noudattaa esimerkiksi Laamasen (2012, 52) suosittelemaa asiakkaasta asiakkaaseen linjaa. Verkkokaupan paluulogistisissa prosesseissa prosessin asiakas on helposti tunnistettavissa kuluttajaksi, ja palvelun asiakaslähtöisyys on yksi kehitystyön ajureista.

Prosessikuvauksen tason määrittää sen käyttötarkoitus. Tavoitteenasettelun mukaisesti tehtävänä oli luoda prosessikuvaukset, jotka toimisivat sekä organisaation sisällä, että viestinnän ja yhteistyön suunnittelutyökaluna toimirajojen ulkopuolella. Prosessikuvaukset valittiin toteutettavaksi JUHTA suosituksen (2012, 6) esittämän prosessin kulku -tasoon, joka viestii toiminnan periaatteet. Laamasen (2012, 81) suositus oli toimiva ohjenuora prosessin kuvaustason päätökseen: palautusprosessit on hyvä kuvata niin tarkasti, että niiden toimintalogiikka käy selville.

Kun kuvauksen lähtökohdat oli kirkastettu ja vahvistettu toimitusketjujohtajan kanssa, aloin tammi-kuun ensimmäisinä viikkoina muodostamaan ensimmäisiä kuvaushahmotelmia kolmelle paluulogistiikan nykyprosessille: Suomensisäiset asiakaspalautukset, USA:sta suomeen saapuvat asiakaspalautukset, sekä Suomen kiertotalouspalvelu. Näistä prosessien kuvaushahmotelmista on esitetty yksi niin sanottu työversio (USA:sta suomeen palautuvat asiakaspalautukset) alla kuvassa 12.



Kuva 12. Kuvakaappaus Miro-ohjelmistoon luodusta prosessikuvaushahmotelmasta.

Kuvassa 12 havainnoituu valitsemani kuvaustapa, joka pysyi värejä lukuun ottamatta lopputuotoksiin asti samana. Näihin hahmotelmiin olin kuvauksen alkuvaiheissa lisännyt eri huomio- ja kysymiskohtia, joita tulisi selvittää. Prosessikuvaukset luotiin uimaratamalliin, jossa prosessissa mukana olevat tekijät on asetettu allekkain omille radoilleen. Symboliikkavalinnassa päädyin noudattamaan JUHTA (2012) suosituksen huomattavan rajattua BPMN symbolimäärää: suorakulmio kuvastaa toimintaa, ympyrät prosessin alku- ja loppupistettä, timanttikuvio päätöskohtaa. Katkoviiva kuvastaa tiedonkulkua ja tasaviiva toiminnan kulkua.

Lukuisista olemassa olevista symboli- ja kuvaustavoista huolimatta, koin tärkeäksi pysytellä mahdollisimman yksinkertaisessa kuvausmenetelmässä. Kuvauksista tulisi syntyä helposti sisäistettäviä, ilman että Varustelekan henkilöstön tai 3PL-toimijoiden tarvitsisi opetella monimutkaista kuvaustapaa. Liiketoimintaprosessien kuvauksissa laajasti käytetyt BPMN-symbolit antoivat kuvaukseen kuitenkin struktuurin, ja näiden symboleiden ymmärrys on hyvin todennäköisesti yksiselitteistä ulkoisille sidosryhmille, kuten 3PL-toimijoille. Toiminnot kirjasin Laamasen (2012, 76) neuvon mukaisesti dynaamiseen muotoon, käyttäen mahdollisimman paljon tekemistä kuvaavia termejä, kuten esimerkiksi ”lähettää”, ”tarkastaa” ja ”vahvistaa”. Toiminnot kulkevat uimaradoilla vasemmalta oikealle, kuitenkin niin, että koko kuvaus mahtuu yhdelle sivulle.

Kuvaukseen valitsin työkaluksi Miro -verkko-ohjelmiston. Harkitsin aluksi Microsoftin Visio -ohjelmistoa, mutta koin Miron huomattavasti nopeammaksi ja käyttäjäystävällisemmäksi. Kuvauksissa pyrin alusta alkaen noudattamaan Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 14) kehittämää johdonmukaisuutta ja yksinkertaisuutta - prosessien kuvaukseen ei ole tarpeellista, eikä mahdollistakaan mahdollistaa kaikkea. Varustelekan verkkokaupan paluulogistiisiin prosesseihin liittyy eri osastoissa kymmenittäin yksittäisiä työtehtäviä ja vaiheita, joka kävi hyvin ilmi työhavainnoissa sekä aineistoanalyseissä. Itse kuvaukseen valituissa toiminnoissa huomioin Laamasenkin (2012, 81) painotuksen: vaikka prosesseihin voi liittyä satojakin tehtäviä, niitä kaikkia ei kannata kuvata kaavioon, jonka avulla tavoitellaan ymmärrystä.

Tammikuun ja helmikuun aikana työhavainnoinnin jälkeen, ja saatuani selvennykset esiin nostamiini epäselvyyksiin, pystyin viimeistelemään prosessikuvaukset nykyisistä paluulogistiikan prosesseista. Prosessikuvaukset tarkistettiin toimitusketjujohtajalla ja kaikki prosessikuvaukset hyväksyttiin toden- ja tavoitteidenmukaisiksi yhdellä kertaa. Tuotetut kuvaukset Varustelekan nykyisestä Suomen sisäisestä asiakaspalautusprosessista, USA:sta Suomeen asiakaspalautusprosessista, sekä Suomen kiertotalouspalvelun prosessista löytyvät liitteistä 2–4.

## 5.2 Kiertotalouspalvelun visiointi USA:n 3PL-toimintamalliin

Kehitystyön toisessa vaiheessa siirryttiin tavoittelemaan kehitystyön päätuotosta, eli kiertotalouspalvelun suunnitelmallista prosessikuvausta USA:n 3PL-toimintamallissa. Toisen vaiheen kehitystyön metodina hyödynnettiin aluksi benchmarking-analyysia, josta tuotettiin opinnäytetyön alataavoitteen kilpailija-analyysiraportti (liite 1). Benchmarking-analyysin havainnot toimivat inspiraationa myös service blueprint -työpajassa, jossa *America First* -hankkeen työryhmän kesken rakennettiin USA:n kiertotalouspalvelun palvelupolkumallia.

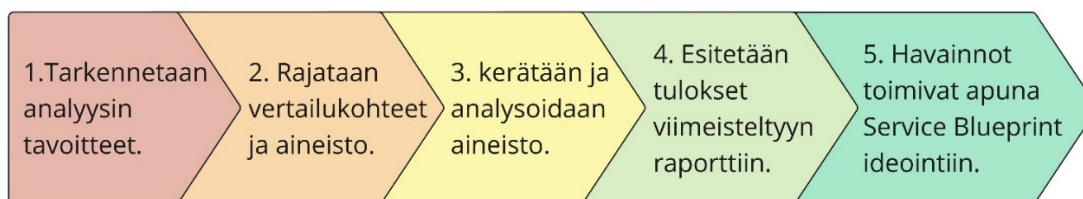
Benchmarking-analyysi oli tarvittava katsaus USA:ssa kiertotalouspalvelua harjoittaviin yrityksiin. Koska kiertotalouspalvelua ollaan suunnittelemassa uudelle markkina-alueelle, oli Varustelekan tärkeää saada näkemystä siitä, miten palvelun prosessikulku näyttäytyy ja miten palvelua harjoitetaan muissa yrityksissä. Vastaavaa katsausta ei yrityksessä ollut vielä tehty. Myös service blueprint -työpajatyöskentely oli Varustelekalle uusi metodi osastojen väliseen suunnittelutyöhön.

### 5.2.1 Kiertotalouspalvelun USA-yritysten benchmarking

Kehitystyön toisessa vaiheessa tavoitteeni oli aluksi tutustua Varustelekan KIERTO-kiertotalouspalvelua vastaaviin toimintamalleihin ja niiden palvelupolkuihin USA:ssa. Tiedon keräämiseen valitsin metodiksi benchmarkingin, jota suomen kielellä kutsutaan esimerkiksi kilpailijavertailuksi tai esikuva-analyysiksi. Benchmarkingin perusidea on oppia toisilta ja poimia muilta hyväksi havaittuja toimintatapoja. Menetelmän kautta oman toiminnan taso muihin verrattuna selkiytyy. Löydökset voivat tuoda omaan toimintaan suoraan sovellettavia oivalluksia ja toisia, jotka voivat vaatia uusia ratkaisuja. Benchmarking-menetelmä soveltuu parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka ovat selkeästi määriteltäviä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 186.) Benchmarking-metodi soveltuu Varustelekan kehitystyöhön oivallisesti, sillä valittu kehityskohde on selkeästi rajattavissa (Kiertotalouspalvelun skaalaaminen USA:han) ja yritys on avoin ammentamaan prosessi- ja palvelupolkuideoita USA:n markkinoilla jo toimivilta yrityksiltä.

Kuten Ojasalo ja muut täsmentävät teoksessa Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (2015, 186), onnistunut benchmarking vaatii perusteellisen pohjustustyön ja järjestelmällisen työotteen. Benchmarking-työn suunnitteluun sovelsin konsulttitoimisto Kokonatin (2024) benchmarking-menetelmän vaiheita sekä Ojasalon ja muiden (2015, 186) erittelemää benchmarking-työn kulkua. Työn vaiheiden hahmottamiseksi loin visuaalisen mallin vertailun kululle (kuva 13).

### Benchmarking-analyysin ja raportoinnin vaiheet



Kuva 13. Kehittämistyössä hyödynnetyn benchmarking-analyysin ja raportoinnin vaiheet (mukaillen Ojasalo 2015, 186 & Kokonat 2024)

Kuvan 13 mukaisesti analyysiä ja alatavoitteen mukaista raporttia lähdettiin toteuttamaan tarkentamalla ensin analyysin tavoitteet. Kilpailija-analyysillä tavoiteltiin etupäässä ymmärrystä siitä, minkälaisia hyvitys- ja palautuskäytäntöjä sekä palautus- ja tarkistusprosesseja USA:ssa toimivilla kiertotalouspalvelua osana liiketoimintaa harjoittavilla vaatealan yrityksillä on. Ymmärryksen kautta Varusteleka pystyisi hyödyntämään markkina-alueella jo toimivilta yrityksiltä hyväksi havaittuja käytäntöjä ja vertailemaan niitä omiin nykykäytäntöihin ja kehitysmahdollisuuksiin.

Tekstiili- ja vaatealalla on olemassa erilaisia kiertotalouden toimintamalleja, jotka esiteltiin teoriavivussa 3. Opinnäytetyön tavoite on luoda prosessikuvaus Varustelekan KIERTO-kiertotalouspalvelusta USA:n kasvuhankkeelle. Tästä syystä benchmarkingiin valittiin kuvan 13 vaiheen 2 mukaisesti vain USA:ssa kiertotalouden elinkaaren pidentäminen -mallin takaisinosto-jälleenmyyntipalvelua tarjoavia yrityksiä. Tämänkaltaista liiketoimintamallia kutsutaan englanniksi usein *branded resale* nimellä, joka esiteltiin vivussa 3.1.

Pohdimme yhdessä Varustelekan kehityskoordinaattorin ja toimitusketjujohtajan kanssa erilaisia lähestymistapoja vertailtavien yritysten valintaan. Ideani oli aluksi keskittyä vain potentiaalisiin kilpailijoihin ulkoilu- ja retkeilyalan yrityksistä. Kehitystyön tavoitteiden kannalta päädyimme kuitenkin tarpeelliseksi lähestyä benchmarkingia parhaita käytänteitä ja palveluprosessin sujuvuuden näkökulmaa vertailevasta näkökulmasta. Tästä syystä laajensimme tähtäintä ja lopullisiksi vertailukohteiksi valikoituivat seuraavat yhdysvaltalaiset yritykset ja niiden harjoittamat *branded resale* -kiertotalouspalvelut:

- **Patagonia**, *branded resale* takaisinosto- ja myyntipalvelu **Patagonia Worn Wear**, lanseerattu 2017 (Montes 25.9.2017)
- **REI Co-op**, *branded resale* takaisinosto- ja myyntipalvelu **Re/Supply**, lanseerattu 2018 (REI 22.8.2018).
- **Arc'Teryx**, *branded resale* takaisinosto- ja myyntipalvelu **ReGEAR** (alkuun brändillä Rock Solid), lanseerattu 2019 (Ishii 18.6.2019).

- **Stio**, *branded resale* takaisinosto- ja myyntipalvelu **Stio Second Turn**, lanseerattu 2021 (Chang 29.10.2021).
- **Outerknown**, *branded resale* takaisinosto- ja myyntipalvelu **Outerworn**, toiminta peer-to-peer-periaatteella, eli vertaisverkostossa. Lanseerattu 2021. (Wright 23.9.2021.)
- **Eileen Fisher**, *branded resale* takaisinosto- ja myyntipalvelu **Eileen Fisher Renew**, lanseerattu 2009 (Herndon 10.4.2023).

Vertailtavien yritysten lisäksi myös yrityksiltä kerättävä tieto oli tarvetta rajata, jotta se olisi helpommin käsiteltävissä ja vertailtavissa keskenään. Vertailussa yrityksiltä kerättävä tieto rajattiin seuraavasti:

- Kiertotalouspalvelun palautusprosessi/asiakaspolku
- Palvelualue, hyväksytyt tuotteet
- Hyvitysarvo, kuntoluokitukset
- Miten hyvitys korvataan
- Käsittelymaksut ja -ajat
- Yhteistyökumppanit
- Kiertotuotteiden ostoon liittyvät huomiot
- Yleistiedot ja *branded resale* -vaatteiden myyntimäärä analyysihetkellä
- KIERTO-palautusprosessi verrattuna kilpailijoihin

Benchmarking-analyysin kolmannessa vaiheessa aloitin aineoston keräilyä ja sen analysoinnin. Tiedot valikoitujen yritysten kiertotalouspalvelusta keräsin enimmäkseen yritysten omilta verkkosivuilta. Muutamia yrityksiin tai kiertotalouden yhteistyökumppaneihin liittyviä tietoja löysin myös muista julkisista verkkolähteistä. Analyysin aineisto kerättiin tammi-helmikuun vaihteessa, noin kahden viikon aikana. Aineisto koottiin huolellisesti lähdemerkintöineen ensin omaan työskentelyyn käyttämäni Excel-taulukon. Kuvan 13 vaiheiden 4 ja 5 mukaisesti benchmarking-analyysin tulokset tulitisiin hyödyntämään myöhemmässä service blueprint -työpajassa, ja analyysistä oli tavoitteena luoda viimeistelty tuotos. Näistä syistä oli kerätty tieto hyödyllistä siirtää esitysmuotoon, jossa hyödynsin Power Point -ohjelmistoa. Esitysraporttiin laadin kiertotalouspalvelujen tietojen lisäksi jokaisesta yrityksestä kevyen palvelupolku-kaavion ja yritysten palautusprosessista vertailutaulukon. Näiden tarkoitus on helpottaa muiden palvelumallien ja logististen prosessien vertailua Varustelekan nykyprosesseihin ja suunniteltuun USA:n prosessikulkuun.

Benchmark-raporttiin kerätyistä löydöksistä on koottu palautusten prosessikulkuun ja hyvityskäytäntöihin keskittyviä löydöksiä taulukkoon 1 alla. Nämä huomiot nousivat myös luvussa 5.2.2 esitellyssä työpajassa keskeisimmiksi vertailu- ja keskustelukohteiksi. Viimeistelty benchmark-raportti lähdetietoineen löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Taulukko 1. Benchmarking analyysin keskeisimmät havainnot

Yritys ja yrityksen kiertotalousbrändi	Palautuskäytännöt	Kuntoluokituskategoriat ja hyvitysarvo	Postipalautettujen tuotteiden käsittelyaika	Palautus- ja tarkistusprosessin logistiikka-järjestelyt
Patagonia, Worn Wear	Myymälä- ja postipalautus	Ei eri kuntoluokituskategorioita, vain yhdet tarkat vaatimukset hyväksytyille kierto-tuotteille. Tasasummaiset krediittihyvityssummat riippuen palautuneesta tuotteesta \$10, \$20, \$30, \$40, \$60 ja maks. \$100.	7–10 päivää	Koko kiertotalouspalvelu-prosessi ulkoistettu kiertotalouteen erikoistuneelle Trove 3PL -toimijalle.
REI co-op, Re/Supply	Myymälä- ja postipalautus	Neljä kuntoluokituskategoriaa: <i>excellent</i> (erinomainen), <i>lightly worn</i> (kevyesti käytetty), <i>moderately worn</i> (kohtalaisesti käytetty) ja <i>well worn</i> (paljon käytetty). Krediittihyvityssumma 10–40 % alkuperäisestä myyntihinnasta.	7–10 päivää	Koko kiertotalouspalvelu-prosessi ulkoistettu kiertotalouteen erikoistuneelle Trove 3PL -yritykselle.
Arc’Teryx, ReGEAR	Myymälä- ja postipalautus	Ei eri kuntoluokituskategorioita, vain yhdet tarkat vaatimukset hyväksytyille kierto-tuotteille. Krediittihyvityssumma 20 % alkuperäisestä myyntihinnasta.	Tietoa ei saatavilla	Koko kiertotalouspalvelu-prosessi ulkoistettu kiertotalouteen erikoistuneelle Trove 3PL -yritykselle.
Stio, Second Turn	Myymälä- ja postipalautus	Kolme eri kunto-luokituskategoriaa: <i>excellent</i> (erinomainen), <i>great</i> (erittäin hyvä) ja <i>good</i> (hyvä). Krediittihyvityssumma enintään 25 % alkuperäisestä myyntihinnasta.	2–4 viikkoa	Palautuneiden tuotteiden tarkastus ja myynti talon sisäisesti. Vaadittaessa korjaus- ja puhdistus ulkoistettu Tersus Solutions kiertotalouteen erikoistuneelle tekstiilinhoolto- ja logistiikkayritykselle.

Yritys ja yrityksen kiertotalousbrändi	Palautuskäytännöt	Kuntoluokituskategoriat ja hyvitysarvo	Postipalautettujen tuotteiden käsittelyaika	Palautus- ja tarkistusprosessin logistiikkajärjestelyt
Outerknown, Outerworn	Postitse	Ei eri kuntoluokituskategorioita, vain yhdet tarkat vaatimukset hyväksytyille kierto tuotteille.  Krediittihyvityssumma sama kuin myyntihinta (myyvä asiakas päättää, verkkoalusta suosittelee sopivaa hintaa)	5–7 päivää	Yritykselle brändätty oma yrityksen sisäinen vertaisverkko-kauppa, jossa koko palvelu ulkoistettu Recurate recommerce yritykselle.
Eileen Fisher, Eileen Fisher Renew	Mymälä- ja postipalautus	Ei kuntoluokituskategorioita, kaikki tuotteet hyväksytään täysin riippumatta kunnosta.  Krediittihyvitys aina \$5 / palautettu tuote.	4–6 viikkoa	Palautuneiden tuotteiden huolto, myynti (tai kierrätys) täysin ulkoistettu Tersus Solutions kiertoalouteen erikoistuneelle tekstiilihuolto- ja logistiikkayritykselle.

Oman USA:n prosessisuunnitelman kannalta havainnot kilpailijoiden käytännöistä antavat Varustelekalle tiiviin katsauksen siitä, miten *branded resale* -kiertotalouspalvelun paluulogistista prosessia harjoitetaan USA:n markkinoilla. Analyysin perusteella voidaan todeta, että USA:ssa myyntimäärältään isoimmilla yrityksillä (Patagonia, REI Co-op, Arc’teryx ja Eileen Fisher) on ulkoistettu koko kiertotalouspalvelu siihen erikoistuneelle 3PL-toimijalle. Pienemmät toimijat (Stio ja Outerworn) ovat valinneet eri lähestymistavan: palautusprosessin käsittelyn talon sisäisesti ja vertaisverkko-kaupan, jossa kuluttaja itse toimii käsittelijänä ilman välikättä.

Teorialuvussa 3.2 esitettiinkin paluulogistiikan tehokkuutta kumppanuusverkostoissa. Analyysin perusteella ei voida päätellä onko isoimmilla toimijoilla kiertotalouspalvelun logistiikan ulkoistamiseen päädytty yksinkertaisesti suurempien palautusmäärien takia. Ulkoistusta alaan erikoistuneelle toimijalle on voinut motivoida myös teorialuvussa esitetyt kustannuskysymykset (Coscieme ym. 2022, 458). Toisaalta on myös hyvin mahdollista, että kiertotalouspalvelu on kasvanut ulkoistamisen ansiosta. Tätä ei vertaillun aineiston perusteella kuitenkaan voida vahvistaa. Toteutettu kilpailija-analyysi toi joka tapauksessa osviittaa siitä, kuinka luvussa 3.2 esitetty kiertotalouspalvelun verkostotoiminta (Sarkins & Dou 2017, 131; Bernon ym. 2018, 17; Fuchs & Hovemann 2022, 10) vaikuttaa olevan USA:ssa edistynyttä ja mahdollisesti keskittynyttä muutamaan isoon toimijaan. Analyysiin valituista yrityksistä useat hyödyntävät Trove ja Tersus Solutions kiertotalous 3PL-yrityksien palvelua joko kokonaan tai osittain palvelun ylläpitoon.

Käsittelyajat niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoistetussa järjestelyssä ovat yrityksillä kohtuullisen pitkät, varsinkin verrattuna Varustelean tämänhetkiseen asiakaslupaukseen Suomessa. Varustelega lupaa käsitellä asiakaspalautukset maksimissaan viikossa (Varustelega s.a.d). Kaikilla paitsi yhdellä analysoiduista kilpailijoista oli palautusvaihtoehtona postituksen lisäksi myymäläpalautus, jota Varustelega ei USA:n toimintamallin nyky suunnitelman mukaan voi tarjota. Kaikki paitsi yksi niistä yrityksistä, jotka mahdollistivat myymäläpalautuksen, antoivat asiakkaalle hyvityssumman palautuksen yhteydessä. Käsittelyaikojen ja hyvityskäytäntöjen analysointi ja vertailu saattaa antaa Varustelegalle osviittaa siitä, minkälaisiin palvelulupauksiin USA:n asiakkaat ovat tottuneet, tai siitä kuinka nopeaa käsittelyä USA:n asiakkaat odottavat kiertotalouspalvelulta.

### 5.2.2 Service blueprint -työpaja

Varustelean KIERTO-kiertotalouspalvelun prosessikulun hahmottamiseen ja suunnitteluun USA:n 3PL-toimintamallissa käytettiin apuna service blueprint -metodia. Yleisesti palvelumuotoilun prototyypimethodina käytetty service blueprint (suomeksi palvelumalli) menetelmä on prosessiajatteluun perustuva palvelutuotteiden kuvaamiseen soveltuva työkalu (Tuulaniemi 2011). Perinteisen prosessimallinnuksen lailla service blueprint on strateginen työkalu, joka luo organisaation sisäistä ja toimintarajojen ylittävää linjausta. Service blueprint -malliin kuvataan aina palvelun toimittamisen vaiheet niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Täten se tarjoaa samanaikaisesti näkemyksen käyttökokemuksesta eli siitä, kuinka asiakas näkee tai kokee yrityksen palveluprosessin, ja yksityiskohtaisen kuvan siitä, mitä niin sanotusti pinnan alla tapahtuu (Nilsson 17.3.2021). Service blueprint toimii uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna, palvelun tuotantomallin kuvaamisessa nykytilassa tai sen muuttuessa, sekä jo olemassa olevien palvelujen korjausvälineenä (Tuulaniemi 2011). Innokylän kuvauksessa työkalun hyödyt tiivistetään osuvasti:

Service blueprint toimii suunnittelun perustana sekä toteutuksen ohjeena ja tukena. Service blueprintit ovat erityisen hyödyllisiä apuvälineitä, kun kehitetään ja suunnitellaan uusia palveluita ja kun koetetaan tehdä kehitteillä oleva palvelu ymmärrettäväksi niille henkilöille, jotka ovat mukana prosessissa. (Innokylä s.a.)

Service blueprint -mallissa palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä kerroksittain uimaratamallilla, toiminto toiminnolta yli yrityksen eri tulosalueiden ja tarvittaessa yli yritysten rajojen (Tuulaniemi 2011). Service blueprint -palvelumallit koostuvat viidestä peruselementistä:

- Asiakkaan toimet palvelukokemuksen aikana. Esimerkiksi verkkosivuilla tai liikkeessä vierailu, puhelut, tilauksen tekeminen, tilauksen vastaanottaminen.
- *Frontstage*, eli asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevat palveluntuottajan toimet (henkilöstö ja/tai teknologia). Esimerkiksi asiakkaan ohjeistaminen, kysymyksiin vastaaminen chatin kautta, sähköpostin lähettäminen, toimituspäivityksen lähettäminen.

- *Backstage*, eli asiakkaalle näkymättömät palveluntuottajan toimet (henkilöstö ja/tai teknologia). Esimerkiksi sisäiset hyväksymistoimet, palvelun valmistelu, pakkaaminen.
- Tukitoiminnot, eli sisäiset tai ulkoiset toiminnot, jotka tukevat palveluntuottoa. Esimerkiksi ulkoistettu logistiikka, maksupalveluntarjoaja.
- Fyysiset elementit tai palvelutodisteet, eli ne osat palvelua, joiden kanssa asiakas on kontaktissa. Esimerkiksi fyysinen kauppa, verkkosivu, kuitit, vahvistussähköpostit. (Lucidchart 2024; Rainer 25.5.2023.)

Mallinnusten tarkkuus, visuaalisuus ja laajuus vaihtelee. Service blueprintit voivat olla luonnoksenomaisia tai yksityiskohtaisia esityksiä riippuen palvelun kompleksisuudesta, sekä siitä käytetäänkö niitä sisäisenä työkaluna yhteisymmärrykseen vai ulkoisena strategisena kommunikaatiotyökaluna. (Gilson 2024.) Kuten muissakin prosessimallinnuksissa, myös service blueprint -kuvauksissa tärkeää on kuvattavan palvelun tai palvelun osan rajausta. Erityisesti monimutkaisissa ja monitasoisissa palveluketjuissa kuvauksista voi muutoin muodostua sekavia. (Innokylä s.a.; Rainer 25.5.2023.)

Vaikka service blueprint on yleisesti käytetty prototyypityökalu palvelumuotoilun kokonaisvaltaisessa prosessissa, sen todettiin soveltuvan hyvin käsillä olevaan kehitystyöhön yksittäisenä työkaluna. Kehitystyötehtävää, eli olemassa olevan kiertotalouspalvelun prosessin suunnittelua ja kuvaamista 3PL-toimintamallissa, lähestyttiin alusta alkaen prosessien sujuvuuden, operatiivisen tehokkuuden ja sitä myötä asiakaskokemuksen kannalta.

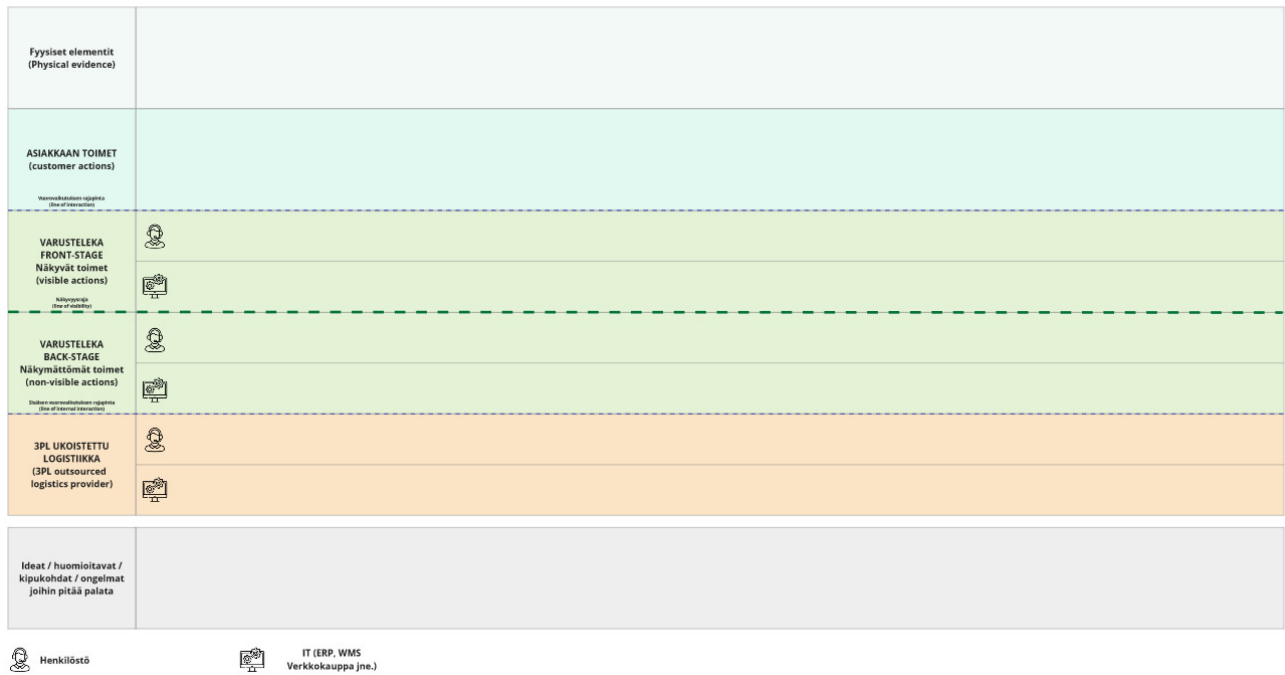
Service blueprint -metodin valintaa prosessikuvauksen hahmotteluun tuki myös sen toteutus työpa-jatyöskentelynä ryhmässä. Mallinnus on mahdollista toteuttaa myös yksin (Gibbons 4.2.2018), mutta oli alusta alkaen selvää, että tulevan USA:n 3PL-toimintamallin kiertotalouspalveluprosessi ideoitaisiin yhdessä. Minun työharjoitteluni aikana keräämäni kokemus ja ymmärrys yrityksen prosesseista, osastojen vastuista, tai eri toimintojen mahdollisuuksista ei yksin olisi ollut riittävää. Yksityöskentely ei myöskään vastaa toiminnallisen opinnäytetyön toimintakehystä, joka ohjaa kehitystyöhön yhteistyössä toimeksiantajan kanssa (Kostamo, Airaksinen & Viikka 2022, luku 1.2). Kuten teorialuvussa 2.3 Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 5), sekä Twoday blogin (5.5.2021) sanomaa summataan: prosessikuvaukset ovat parhaimmillaan ideoituina ja rakennettuina yhdessä prosessin eri toimijoiden kesken.

Service blueprintin ideointiin varattiin kaksi tuntia kestävä työpaja maaliskuun viikolle 10, johon osallistui Varustelekan ICT:stä ja vastuullisuudesta vastaavat kehityskoordinaattorit, varaston tiimipäällikkö, asiakaspalvelupäällikkö ja toimitusketjujohtaja. Työpajan fasilitaattorina toimin minä. Työpajaan valittiin prosessissa konkreettisesti mukana olevien osastojen vastuuhenkilöitä tarkoituksenmukaisesti.

Eri osaja-alueiden edustus on service blueprint -mallien toteutuksissa tärkeää, kuten luvun 2.3 prosessikuvausten hyvistä käytännöistä esitetään. Tällöin oman alueensa edustajat pystyvät samanaikaisesti yhteistyössä ideoimaan ja keskustelemaan miten prosessin kulku vaikuttaa omiin työtehtäviin ja miten eri vaiheet nivoutuvat sujuvasti yhteen.

Ennen työpajaa perehdyin erilaisiin valmiisiin service blueprint -pohjiin ja työpajojen fasilitoinnin käytäntöihin. Työpajan työskentelyvälineiksi harkitsin aluksi valkotaulua ja muistilappuja, mutta päädyin hyödyntämään ryhmätyöskentelyyn Miro-ohjelmistoa. Pohdin, että Miron helppokäyttöisyys ja ohjelmiston sallima yhtäaikainen muokkaus omilla kannettavilla tietokoneilla olisi käytännöllisempää meille saatavilla olevassa tilassa – kenenkään ei tarvitsisi liikkua ja liimailla lappuja, joita olisi hankala tarpeen mukaan muokata tai siirrellä. Valmiin pohjan käytön sijaan päädyin itse tekemään oman kuvassa 14 esitetyn service blueprint -pohjan Miro ohjelmistolla, johon työpajan aikana rakentaisimme yhdessä prosessin kulkua. Itse tehty pohja antoi minulle joustavuuden muokata alueita ja otsikoita tarpeen mukaan.

### Kiertotalouspalvelun Service Blueprint USA 3PL toimintamallissa



Kuva 14. Service blueprint -pohja

Hahmottelin kuvassa 14 esitettyyn pohjaan viisi uimarataa, jotka muodostavat service blueprint -mallissa käytetyt peruselementit (Gilson 2024): fyysiset elementit, asiakkaan toimet, Varustelekan *frontstage*-toimet (eli asiakkaalle näkyvät), Varustelekan *backstage*-toimet (eli asiakkaalle näkyvät) ja tukiprosessin uimaradan varsin 3PL -toimijan toimille. Lisäsin pohjaan katkoviivoina

service blueprint -malleissa käytetyn näkyvyysrajan sekä vuorovaikutuksen rajapinnat (Gilson 2024). Lisäsin lisäksi valmiiksi erillisen uimaradan, johon työpajan aikana huomioituja prosessin osiin liittyviä ideoita tai mahdollisia ongelmakohtia voisi kirjata ylös. Käytin pohjassa kahta visuaalista symbolia erottelemaan uimaratojen toimet henkilöstön ja järjestelmien toimiin.

Viikkoa ennen työpajaa lähetin osallistujille sähköpostilla tiedoksi hahmotelman työpajan tulevasta sisällöstä ja tarkoituksesta. Aiheeseen orientoitumiseen osallistujia pyydettiin lisäksi tutustumaan tekemiini prosessikuvauksiin Varustelekan nykyisistä paluulogistiikan prosesseista sekä benchmarking-raporttiin. Prosessimallinnukset ja benchmark-raportin kilpailijoiden palveluprosessi-hahmotelmat olivat lisäksi tulostettuina työpajan ajan työtilan pöydällä.

Koska service blueprint ei ollut työpajaan osallistuvilla ennestään tuttu, loin työpajan alkuun diasarjan, jossa esittelin tiivistetysti työkalun idean, sen hyödyt, osat mistä malli muodostuu, sekä suositellun järjestyksen mallin rakentamiseen. Hahmotelin työpajan kulkuun 20 minuutin ajan pohjustukselle, 10 minuutin ajan Miron käyttöopastukseen ja itse mallin rakentamiseen 80 minuuttia. Loppuun olin varannut 10 minuuttia yhteenvetoon ja ajatuksien jakoon. Ajan ollessa rajallinen, päätimme yhdessä kehityskoordinaattorin kanssa, että ennen työpajaa voisin hahmotella asiakkaan polun vaiheet pohjaan valmiiksi. Tällöin työpajassa voisimme panostaa eniten palvelun tuottamisen hahmotteluun. Asiakaspolun vaiheisiin käytin apuna kehitysvaiheen yksi prosessikuvausta Suomen kiertotalouspalvelusta (liite 4). Ennen työpajaa sovimme lisäksi, että kehityskoordinaattori voisi auttaa toimimalla työpajan aikana syntyvän keskustelun kirjurina, joka helpottaisi myös minun tehtävää fasilitoijana.

Service blueprint -palvelumallin rakentelun alkuun täsmensimme mallinnuksen rajauksen ja fokuksen. Palvelumallin aloituspisteeksi sovittiin asiakkaan aloittama kiertotalouspalautus ja päätepisteeksi asiakkaan hyvityksen vastaanottaminen. Mitään aiempaa tai myöhempää vaihetta, esimerkiksi kiertotalouspalvelun markkinointiin tai kiertotaloustuotteiden ostoon ei ollut tarpeellista sisällyttää mallinukseen, jonka tavoite on palautusprosessin suunnittelu 3PL-malliin. Sovimme osallistujille toiminnot, joiden hahmotteluun kukin voisi osaamisalueellaan keskittyä. Virtuaalisille muistilapuille alettiin kirjoittamaan asiakkaan toimia tukevia palveluntarjoajan ja 3PL-kumppanin toimia. Olin aluksi suunnitellut, että toimintolaput hahmoteltaisiin kahdessa sprintissä, ensin nopeasti päällisin puolin ja toisella kierroksella tarkemmin analysoituna ja yhdistellen toiminnot toisiinsa. Huomasin kuitenkin rakentelun aikana, että työskennellessä keskustelua ja muokkaustarpeita syntyi spontaanisti ryhmän kesken saman tien ja prosessin osat rakentuivat luonnollisesti yhdellä kertaa. Työpajan aikana syntynyt palvelumalli on esitetty kuvassa 15 alla.



Nykyprosessista mahdollisesti poikkeavat seikat USA-kiertotalouspalvelumallissa:

- Kuntoluokitusta voidaan harkita muutettavaksi hyväksytty/hylätty -malliin, jossa hyväksytty tuote kattaa mahdollisimman yksiselitteiset kriteerit. Tällöin käsittely ja arviointi on ulkoistetulle toimijalle vaivattomampaa ja myös asiakkaalle hyvityskrediitin määrä ennakoitavissa.
- Armeijaylijäämätuotteet eivät kuuluisi kiertotaloustakuun piiriin USA:ssa. Ylijäämätuotteet ovat valmiiksi käytettyjä ja niissä on erilaisia käytön jälkiä. Lisäksi vaihtuvan valikoiman vuoksi ylijäämätuotteiden tunnistaminen voi olla ulkopuoliselle toimijalle haastavaa.
- Kilpailija-analyysin perusteella todettiin, että USA:n kilpailijoilla on huomattavasti pidemmät käsittelyajat, joihin kuluttajat ovat mahdollisesti totuneet. USA:n toimintamallissa ei ole välttämätöntä, tai mahdollista saavuttaa yhtä nopeaa käsittelyä kuin Suomessa.

Palvelu- ja prosessisujuvuuteen liittyvät seikat:

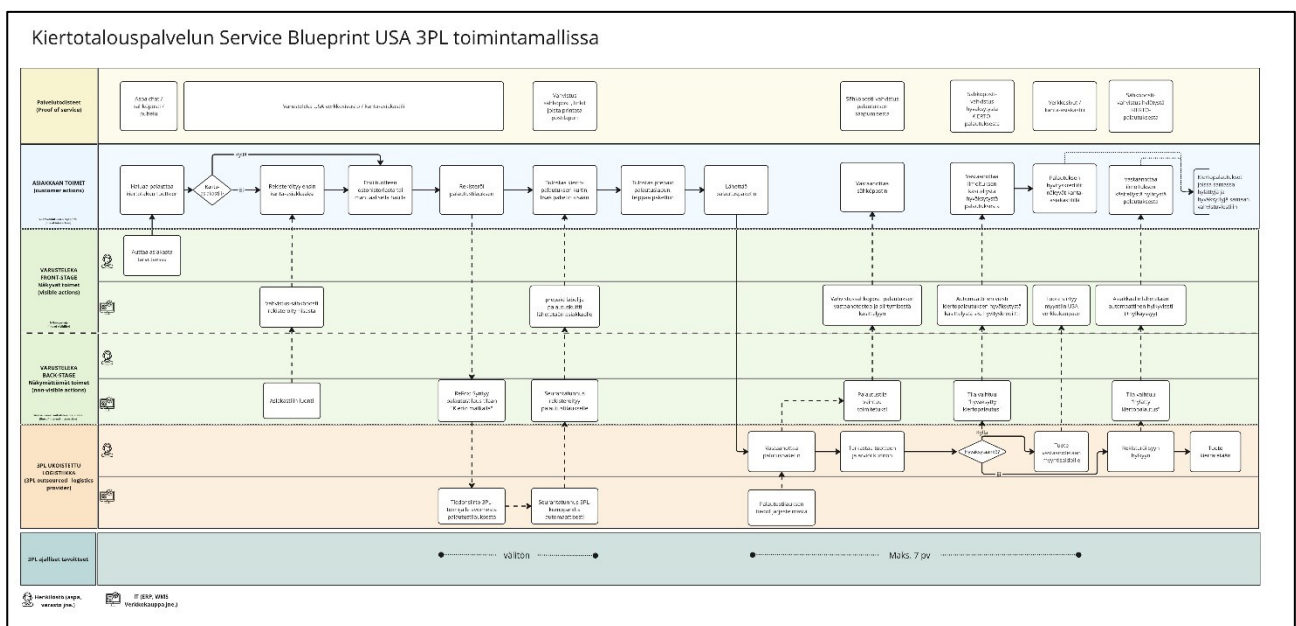
- On selvitettävä, miten hylätyistä tuotteista siirtyy tieto asiakkaalle ja asiakaspalveluun. Keskustelussa pohdittiin esimerkiksi esimääriteltyjä hylkäyssiä, joista palautuksen käsittelijä voi valita. Tämä voi vaatia mukautuksia 3PL-toimijan järjestelmiin. Hyväksytyistä ja mahdollisista hylätyistä palautuneista kiertotuotteista olisi tärkeää saada vahvistusviesti samaan sähköpostiin.
- Kiertotalouspalvelun ehdoissa on tehtävä erittäin selväksi, että hylätyjä tuotteita ei palauteta asiakkaalle.
- Asiakkaalle olisi tärkeää välikuittaus siitä, kun kiertotalouspalautus on saapunut 3PL-varastolle ja tieto siitä, että palautuksen käsittely on alkanut.
- Tiedonkulku eri ongelmatilanteissa USA:n 3PL-toimijalta Suomen asiakaspalveluun vaatii erityishuomiota. Tavoitteena on, että USA:n tilaus- ja kiertotalouspalautusten käsittely vaatisi mahdollisimman vähän väliintuloa Suomen asiakaspalvelulta.
- Kiertopalautusten kuntoarvioinnin ohjeistuksen kehitys ja käännöstyö englanniksi.
- 3PL-käsittelijän on pystyttävä tunnistamaan tuotteet vaivattomasti oikein ilman Varustelekan talonsisäistä tuotetietämystä. On selvitettävä, onko esimerkiksi pesulapun nykyinen merkintä riittävä, vai vaatiiko tämä muutoksia.

Muut USA:n kiertotalousprosessiin liittyvät selvitystä vaativat seikat:

- Miten ja mihin 3PL-toimija kierrättää hylätyt, mutta käyttökelpoiset tuotteet? USA:ssa ei ole esimerkiksi Suomen myymälän Tunkio-mahdollisuutta. Myös käyttökelvottomien tuotteiden kierrätys on selvennettävä.
- Käytettyihin tuotteisiin liittyvät hygieniaseikat on selvennettävä, esimerkiksi käytettyjen ja uusien tuotteiden säilytyksen vaatimukset samassa varastotilassa. Pohdinnassa ilmeni myös huollon tai pesun vaatimukset ennen jälleenmyyntiä USA:ssa.

- 3PL-kilpailutuksen yhteydessä tiedustelu palvelun toteuttamisesta olisi mahdollisesti hyödyllinen myös benchmarking-analyysistä erottuneelle Trove kiertotalous 3PL-yritykselle. Kiertotalouteen erikoistuneiden palveluntarjoajien kokonaisvaltainen kartoitus voi myös olla aiheellinen.
- Kiertotalouspalvelun toteuttamisen valmiudet ja tekstiilien kierrätyskäytännöt sisällytetään USA:n 3PL-kumppaneiden kilpailutuksiin RFI (*request for information*), eli tietopyyntö vaiheessa.

Koska työpajassa ei saatu palvelumallia ihan lopulliseen muotoon, oli työpajan jälkeen minun tehtävänä täydentää ja siistiä service blueprint -hahmotelma, joka on esitetty kuvassa 16.



Kuva 16. Työpajan jälkeen täydennetty ja siistitty service blueprint

Kuvan 16 siistityssä service blueprintissä on samat työpajassa hahmotellut toimet ja palvelun kulkuun. Muokkasin muistilapuista yhtenäiset suorakulmiot ja yhdistin toiminnot loogisesti nuolin. Lisäsin palvelumalliin palvelutodisteet, eli fyysiset elementit ja 3PL toimijan osalta ajalliset tavoitteet. Väriä pidin muuten samantyyliisenä, mutta symbolit vaihdoin värittömiksi, jotta toimintojen teksti erottuu selkeämmin.

Työpajan jälkeen Sovimme yhdessä toimitusketjujohtajan ja kehityskoordinaattorin kanssa toisen työpajan huhtikuun alkuun. Tässä niin sanotussa fokustyöpajassa kävimme läpi viimeistellyn palvelumallin ja kootusti työpajan aikaiset huomiot, joihin kirjassimme muutaman tarkennuksen. Kun service blueprint -malli oli hyväksytty, oli se suunnitelman mukaan siirrettävä uimaratakaaviomuotoon. Työpajatyöskentely tuotti paljon hyödyllistä keskustelua ja pohdintaa erityisesti palvelun ja asiakas-

kokemuksen näkökulmasta - toisaalta tätä kaikkea ei ole visuaaliseen prosessihahmotelmaan tarvittavaa sisällyttää - varsinkaan sen suunniteltuun käyttötarkoitukseen. Suunnitelmallisen prosessikuvauksen tavoite on toimia kilpailutuksen tukena viestintävälina, joka edellyttää selkeän kuvaustavan. Tähän tarkoitukseen perinteisempi ja yleisemmin käytetty prosessikuvaus sopii huomattavasti paremmin.

### **5.2.3 KIERTO-kiertotalouspalvelun prosessikuvaus USA toimintamallissa**

Viimeinen kehitystyön vaihe oli toteuttaa suunnitelmallinen prosessikuvaus Varustelekan KIERTO-kiertotalouspalvelulle tulevassa USA:n 3PL-toimintamallissa. Kuten kuvassa 7 havainnollistettiin, opinnäytetyön kehitystyön suunniteltu kulku ja sen niin sanotut välituotokset (nykyiset paluulogistiikan kuvaukset ja benchmarking-raportti) tukevat kehitystyömetodien ohella lopulta tätä opinnäytetyön päätavoitetta.

Prosessin kuvaamiseen käytin samoja, luvussa 5.1.4 kuvattuja periaatteita ja valintoja, joita käytettiin nykyisten paluulogistiikan prosessien kuvaamiseen. Myös JUHTA ohjeistuksessa (2002, 3), joka esiteltiin luvussa 2.2, ohjeistetaan yhdenmukaiseen kuvaustapaan, vaikka prosessikuvauksia laadittaisiinkin eri tarpeita varten. Samat kuvaustyylit niin nykyisten, kuin tulevan suunnitelmallisen prosessin kuvaukseen mahdollistavat niiden vertailun ja muodostavat eheän kokonaisuuden. Hyödynsin aikaisempia, liitteiden 2, 3 ja 4 prosessikuvauksia päätuotoksen pohjana. Koska service blueprint ja uimaratomalliset prosessikuvaukset oli molemmat tehty Miro-ohjelmistolla, oli graafiset elementit helppo siirtää mallista toiseen. Viimeistelty prosessikuvaus Varustelekan KIERTO-kiertotalouspalvelulle USA:n 3PL-toimintamallissa löytyy liitteestä 5.

Kun kaikki prosessikuvaukset oli määritelty yhtenäisiksi, ne hyväksyttiin totuudenmukaisiksi ja käytökelpoisiksi toimitusketjujohtajan toimesta. Prosessikuvauksiin ei lopulta luotu sanallista ohjeistusta, koska sitä ei koettu tarpeelliseksi tämän kehitystyön puitteissa eikä produktien tavoitteissa. Kuvauksissa käytetyille symboleille ei myöskään koettu olevan tarvetta luoda selityslistaa. Symbolit ovat universaaleja prosessikuvauksissa käytettyjä muotoja, ja prosessin kulku on tekijän ja hyväksyjän mukaan yksiselitteinen.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Kehitystyön vaiheiden myötä voidaan todeta, että prosessien kuvaaminen erilaisiin tarkoituksiin on Varustelekalla jo satunnaisessa käytössä. Kuvauksia luodaan eri tarkoituksiin eri työntekijöiden toimesta hyvin erilaisiin visuaalisiin muotoihin, eli mitään määriteltyä kuvaustapaa ei Varustelekalla vielä ole. Kattava perehtyminen, aineistoanalyysi ja työseuranta edesauttoivat yhtenäisten ja selkeiden prosessikuvausten toteutuksessa. Huolellisesti toteutettuja paluulogistiikan prosessikuvaus-  
sia voidaan käyttää niille suunnitelluissa käyttötarkoituksissa. Järjestelmällinen lähestyminen ja prosessien kuvaamisen vaiheiden dokumentointi, yhdessä valmiiden esimerkkikuvausten kanssa, voivat antaa Varustelekalle lähtöpisteen ja mallin muidenkin ydinprosessien kuvaamiseen.

Kiertotalouspalvelun suunnittelu service blueprint -työpajassa koettiin työryhmän kesken erityisen hyödylliseksi. Suunnittelutyö ja sen innostama keskustelu oli tuloksellista, sillä eri toimintojen edustajat pystyivät samanaikaisesti keskustelemaan eri prosessin kohtien mahdollisuuksista ja kehityspisteistä. Tämä oli onnistunut huomio, joka vastasi myös teoriassa esiteltyjä kuvausten yhdessä rakentamisen hyötyjä. Täysin vastaavaa työpajaa ei aikaisemmissa osastoja läpileikkaavissa kehitysprojekteissa ollut vielä hyödynnetty, mutta kehitystyön innoittamana samantyylinen lähestyminen voi hyvinkin jäädä yrityksen käyttöön. Prosessisuunnittelun ajatustyötä auttoi paljon myös benchmarking-analyysin tuoma näkemys siitä, miten USA:n markkina-alueella kiertotalouspalvelua harjoitetaan. Kiertotalouden USA:n markkinakatsausta ei ollut yrityksessä vielä toteutettu, vaikkakin suomen vaatealan kiertotaloustoimijat olivat yritykselle tuttuja.

Prosessiajattelun ja nykytilan kartoituksen kautta toteutettu palvelun kehitystyö oli perusteellinen lähestymistapa tulevan kiertotalouspalvelun palautusprosessin suunnitteluun uudelle markkina-alueelle. Kuten luvussa 2.2 todettiin, kun organisaatiossa ymmärretään, miten asiat ovat nyt, on helpompi asettaa tavoitteita järkevästi. Kehitystyön aikana paluulogistiikan nykytila kartoitettiin ja dokumentoitiin huolella, joka auttoi nykytilan pullonkaulojen ja kehityskohtien tunnistamisen. Näiden kohtien identifiointi voi myös edesauttaa niiden välttämisen tai vähintään huomioimisen tulevassa toimintamallissa.

Kiertotalouspalvelun tarjoaminen myös USA:n asiakkaille olisi erinomainen lisä Varustelekan liiketoimintaan niin yrityksen vastuullisuustyön kuin asiakkaan sitouttamisen puolesta, mutta sen toteuttaminen on ymmärrettävästi oltava resurssitehokasta. Kiertotalouspalvelun operoiminen ulkoistetun logistiikkapalveluntarjoajan kautta USA:ssa vaatii Varustelekalta vielä perusteellista suunnittelua ja selvitystyötä, jota tämän opinnäytetyön kautta on nyt saatettu hyvään alkuun. Harkituksi lähestymistavaksi voisi omasta näkökulmastani katsoa, että Varusteleka varmistaa ensin tavanomaisten asiakaspalautusten prosessin sujuvuuden 3PL-kumppanuudessa. Kun asiakaspalautukset sujuvat

rutiinina ja ongelmatilanteissa on käytössä toimivat sovitut toimintamallit, voisi KIERTO-palvelua harkita lanseerattavaksi saman tilaus-toimitusprosessia operoivan 3PL-kumppanin, tai kiertotalouden erikoistuneen palveluntarjoajan kanssa.

## **6.1 Kehitystyön tuotosten arviointi ja hyödynnettävyys**

Toteutetut prosessikuvaukset ja benchmarking-analyysi ovat laadullisesti hyviä ja selkeitä tuotoksia ja ne saavuttivat ennalta asetetut onnistumisen mittarit. Suullisen palautteen perusteella prosessikuvausten sisältöön, visuaaliseen ilmeeseen ja niiden toteutukseen käytettyyn työpanokseen ollaan Varustelekalla hyvin tyytyväisiä. Prosessikuvauksia pystytään hyvin todennäköisesti hyödyntämään tavoitteenmukaisesti 3PL-toimijoiden kilpailutusten tukena ja benchmarking-analyysia Kiertotalouspalvelun kehityksessä niin USA:ssa kuin Suomessa.

Tuotokset mahdollistavat paluulogiikan prosessien jatkokehityksen antamalla asiakaspalautusten ja kiertotalouspalvelun kehitykseen perusteellisen lähtöpisteen. Toteutuksessa käytettyjä prosessikuvauskäytäntöjä voidaan palautteen mukaan suoraan hyödyntää myös muihin merkittäviin käyttötarkoituksiin, kuten esimerkiksi yrityksen tuleviin laatusertifiointiin liittyvissä projekteissa.

## **6.2 Luotettavuuden näkökulmat**

Opinnäytetyön kehitystyössä saavutettiin käytössä olevien aikaraamien sisällä tavoitteiden kannalta tarvittavan perusteellinen nykyprosessien ymmärrys ja luotettavat prosessikuvaukset. Yksittäiset prosessikuvaukset eivät tuo kokonaisvaltaista prosessiajattelun tai prosessijohtamisen hyötyjä, mutta toimivat irrallisina tuotoksina niiden tavoitelluissa käyttötarkoituksissa. Tulevan prosessisuunnitelman kehitys toteutettiin tietoisesti välttämällä subjektiivista näkökulmaa – työpajatyöskentely mahdollisti asianomaisten osallistumisen kehitystyöhön, joka edesauttoi objektiivisen lopputuloksen toteutusta. Itsenäisessä työskentelyssä ylläpidettiin tarkkaa työtettä ja kaikkiin epäselvyyksiin etsittiin asiasta vastaavalta taholta selvennys, ennen kuin tuotokset viimeisteltiin. Mitään prosessien kulun osa-aluetta ei täten oletettu, vaan toiminnot ja vaiheet perustuivat observoituun ja vahvistettuun tietoon.

Kokonaisvaltaisempi ymmärrys Varustelekan koko tilaus-toimitus-palautus prosessista olisi voinut olla hyödyllinen, jos työhavainnointiin olisi ollut mahdollista keskittää hieman enemmän työtunteja. Osa-aikaisessa roolissa muun työkuvan ohella tehtiin kuitenkin tietoinen valinta keskittyä logistisiin ja asiakaspalvelun prosesseihin pääosin paluulogiikan osalta. Varaston työhavainnoinnin aikana KIERTO-palautuksia oli saapunut käsiteltäväksi vain muutama. Näiden palautusten konkreettinen käsittely useamman kerran olisi myös voinut tuoda kattavampaa näkemystä käsittelyn haasteista. Palautusten määrää on kuitenkin vaikea ennakoita.

Kaiken kaikkiaan kehitysprojekti toteutettiin ja dokumentoitiin huolellisesti, ja sen vaiheita ja metodeja voitaisiin hyvin soveltaa jatkossa Varustelekalla muidenkin prosessien tai toimintojen kehittämiseen. Ainoastaan toteutusohjelmistoksi valittu Miro voi osoittautua työkaluksi, jonka käyttöä ei jatketa, joten pohjia ei suoraan voi kopioida muihin kuvauksiin. Saman symboliikan uimarata-kaavioita on mahdollista kuitenkin toteuttaa myös yrityksellä käytössä olevilla ohjelmistoilla.

Luvussa 5.2.2 kuvatussa työpajatyöskentelyssä pyrittiin noudattamaan eettistä ja vastuullista menettelyä. Työpajan alussa osallistujille täsmennettiin työpajan tarkoitus ja sen linkittyminen opinnäytetyöhön. Osallistujille selvennettiin kuinka työpajassa syntyvää keskustelua, ideoita ja tuotoksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä, ja kuinka osallistuminen on vapaaehtoista. Ryhmälle kerrottiin, että osallistujien nimiä ei käytetä tuotoksissa tai opinnäytetyön raportissa, mutta työnimike julkaistaan.

### **6.3 Jatkokehittämisehdotukset**

Opinnäytetyön tavoite oli rajattu ennalta määriteltyihin tuotoksiin, mutta kehitystyössä syntyi runsaasti ideoita muuhun aiheeseen liittyvään jatkokehittämiseen. Prosessien kuvaamisen osalta Varusteleka voisi hyötyä kokonaisvaltaisemmasta ydinprosessien tunnistamisesta, kuvaamisesta ja prosessien omistajuuden asettamisesta. Organisaation kasvaessa toimintojen mallintaminen voi auttaa esimerkiksi vastuualueiden organisoinnissa ja oman työn merkityksen ymmärryksessä. Lisäksi osastojen väliset riippuvuudet ja toimintojen vaikutukset on helpompi omaksua visuaalisesti esitettynä, joka voi tehostaa yhteistyötä. Yhtenäistä, mahdollisesti tarkempaa kuvaustapaa voisi käyttää myös perehdyttämiseen ja työntekijöiden ohjeistamiseen. Jos prosesseja kuvataan laatusertifioinnin ohella, voi tekstimuotoinen ohjeistus graafisen kuvauksen lisäksi olla tarpeen.

Palautusten käsittelyn työhavainnoinnin aikana kerätyt kehityspisteet ovat hyviä lähtökohtia asiakaspalautusten ja kiertotalouspalvelun kehitykseen USA-toimimallissa, ja potentiaalisesti myös Suomessa. Näistä olennaisimmiksi nousi kiertotaloustuotteiden kuntoarviointiohjeistuksen uudelleen muotoilu ja USA:n asiakaspalautusprosessin tehostaminen erityisesti reklamoitujen tuotteiden erottelun osalta.

Service blueprint -työpaja tuotti useita kohtia, joiden selvittäminen ennen kiertotalouspalvelun lanseerausta Yhdysvaltoihin on tärkeää, jopa kriittistä. Erityisen tärkeää on tuotteiden tunnistamiseen liittyvä selvitystyö siitä, miten ulkopuolinen taho pystyy tunnistamaan palautuneet, mahdollisesti kauankin käytössä olleet tuotteet. Myös palautusohjeistus ja -ehdot vaativat tarkastelua ja mahdollisesti uudelleenmuotoilua, sillä ne tulevat poikkeamaan Suomen toimintatavoista. Kiertotaloustuotteiden käsittelyn ohjeistukset vaativat lisäksi käännöstyötä. Palautuneiden, jälleenmyytäväksi sopimattomien tuotteiden kierrätykseen liittyvät 3PL-toimijan valmiudet tai käytännöt ovat Varuste-

lekan hyvä selvittää osana vastuuttomuustyötään. Näitä ja useita muitakin luvussa 5.2.2 listattuja seikkoja on hyvä ottaa mukaan jo 3PL-toimijoiden kilpailutusvaiheessa.

Benchmarking-analyysi ja KIERTO-palvelun nykytilaan perehtyminen toi näkökulmaa siihen, miten USA:n asiakkaita voisi parhaiten ja kilpailustrategisesti palvella kiertotalouspalvelun osalta. Opin- näytetyöprosessin alussa pohdittu palvelumuotoilu voisi olla yksi lisäkeino asiakaslähtöiseen kiertotalouspalvelun kehittämiseen ja lanseeraamiseen uudella markkina-alueella. USA:n asiakkailta kerätty tieto voisi tuoda markkinaspesifiä näkemystä siitä, miten asiakkaita kannustettaisiin palvelun käyttöön. Analyysissä ilmi tullut kiertotalouteen erikoistuneiden 3PL-toimijoiden hyödyntäminen on myös yksi potentiaalinen selvitystyötä inspiroiva kohde. Esimerkiksi erillinen benchmarking-analyysi tämänkaltaisista palveluntarjoajista voisi auttaa palvelun lanseerauksen pohjustusta. Selvitys voisi olla hyödyllinen varsinkin, jos kiertotalouspalvelu ei ole mahdollista tai kustannustehokasta toteuttaa valitun perinteisen 3PL-kumppanin kanssa.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi oli omasta mielestäni kokonaisvaltaisesti onnistunut. Iso kiitos kehitystyön sujuvuudesta kuuluu myös Varustelekan kasvuhankkeen työryhmälle, opinnäytetyöni koordinaattorille, esihenkilölleni ja muulle henkilöstölle, jotka osaltaan tukivat käytännön kehitystyön edistymistä. Työn lähestymistapaan ja toteutukseen annettiin sopivassa tasapainossa tukea, mutta omaan näkemykseen ja taitoihini myös uskottiin ja erilaisia toteutus- ja muutosehdotuksia arvostettiin. Tämä tuki mielestäni erittäin hyvin omaa kehittymistäni asiantuntijana ja valoi uskoa omaan osaamiseeni.

Vaikka kehitystyöhön oli helppo tarttua ja sen toteuttaminen oli erittäin innostavaa, koin haastavimmaksi tehtävän rajauksen ja sen teemojen sitomisen sopivan kokoiseen teoriaan. Osaltaan tämä kumpusi siitä, että aihe istui niin tarkassa laajojen teemojen leikkauspisteessä: kiertotalous, prosessiajattelu, logistiikan ulkoistaminen ja paluulogistiikka. Näistä kaikista olisi hyvin voinut kirjoittaa, ja onkin kirjoitettu, huomattavia teoksia. Toisaalta olin varmasti asettanut aluksi itsenikin epärealistiseen lähtökuoppaan - olisin mielelläni kirjoittanut itseni asiantuntijaksi näistä kaikista aiheista, mikä ei tietenkään ole mahdollista. Kun lopulta käsitin monesti toistetun aiheen rajaamisen tärkeyden, alkoi pikkuhiljaa muodostumaan idea, miten nämä teemat nivoutuvat yhteen omaan käsillä olevaan tehtävään.

Aiheiden laajuus ja toisaalta oman työn spesifi fokuspiste aiheutti osaltaan hankaluuksia erityisesti akateemisten teorialähteiden löytämiseen: saatavilla oli useita tutkimuksia asiakaspalautuksista, paluulogistiikasta ja kiertotaloudesta erikseen, mutta näiden nivoutumisesta ei löytynyt kovin useaa akateemista tekstiä. Ne, jotka aiheen punoutumisesta ja teemojen yhdessä tarkastelun tärkeydestä

olivat kirjoittaneet, ja joita pystyin omassa raportissa hyödyntämään, huomioivat myös tehtyjen tutkimusten nykyisen rajallisuuden. Asiantuntija- ja tutkimuslähteitä löytyi lopulta sopivassa suhteessa toiminnalliseen työhön, ja ne tukevat mielestäni tätä tärkeää aiheiden kontaktipistettä hyvin.

Kaiken kaikkiaan koen, että minulle Varustelekalla annettu konkreettinen kehitystehtävä ja sen toteuttaminen toiminnallisena opinnäytetyönä olivat täydellinen kombinaatio. Olen lopputulokseen varsin tyytyväinen ja itselle asettamani oppimistavoitteet täyttyivät juuri sopivassa määrin. Kehitystyön myötä osaamiseni logististen prosessien ja kiertotalouspalvelun kehityksestä, sekä kansainvälisen kasvun ohjaamisesta karttui, ja opinnäytetyön toteutus antoi suuntaa ja vahvistusta omaan urakehitykseeni.

## Lähteet

Bernon, M., Tjahjono, B. & Ripanti, E. 2018. Aligning retail reverse logistics practice with circular economy values: an exploratory framework. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 29, 6, s. 483–497.

Business of Fashion 14.3.2023. How Brands and Retailers Are Shaping the Resale Experience. <https://www.businessoffashion.com/articles/retail/brand-resale-index-trove-report-2023/>. Luettu: 10.4.2024.

California State Senate 27.2.2023. Legislation Introduced to Create First-of-its-Kind EPR Textile Recycling and Repair Program in CA. Luettavissa: <https://sd29.senate.ca.gov/news/press-release/legislation-introduced-create-first-its-kind-epr-textile-recycling-and-repair>. Luettu: 4.4.2024.

Chang, J. 29.10.2021. *Outside Business Journal*. Stio Becomes Latest Brand to Sell Used Gear at Discount. Luettavissa: <https://www.outsideonline.com/business-journal/issues/stio-becomes-latest-brand-to-sell-used-gear-at-discount/>. Luettu: 6.2.2024.

Coscieme, L., Manshoven, S., Gillabel, J., Grossi, F. & Mortensen L. F. 2022. A framework of circular business models for fashion and textiles: the role of business-model, technical, and social innovation. *Taylor & Francis Online: Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18, 2022. s. 451–462.

Crye Precision s.a. About us. <https://www.cryeprecision.com/>. Luettavissa: Luettu: 1.4.2024.

Denisov, A. 2024. Military outdoor, the fusion of techwear origins. Luettavissa: <https://techuntermagazine.com/articles/military-outdoor>. Luettu: 1.4.2024.

Eagle Industries 2024. About us. Luettavissa: <https://eagleindustries.com/about-us/>. Luettu: 1.4.2024.

Ecochain 24.1.2024. Outerwear fit to fight climate change. Luettavissa: <https://ecochain.com/blog/3-sustainability-trends-among-outerwear-brands/>. Luettu 1.4.2024.

Eetti ry 17.4.2024. Second hand on uusi pikamuoti – käytetyt vaatteet voivat kiihdyttää kuluttamista. Luettavissa: <https://eetti.fi/sisallot/second-hand-on-uusi-pikamuoti-kaytetyt-vaatteet-voivat-kiihdyttaa-kuluttamista/>. Luettu: 18.4.2024

Ellen Macarthur Foundation, s.a. What is a circular economy? Luettavissa:

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>. Luettu: 25.3.2024

Euroopan parlamentti 30.6.2023. Mitä kiertotalous on ja miksi sillä on merkitystä? Luettavissa:

<https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20151201STO05603/mita-kiertotalous-on-ja-miksi-silla-on-merkitysta>. Luettu: 29.3.2024.

Euroopan parlamentti 14.3.2024. Tekstiilituotannon ja -jätteen vaikutus ympäristöön. Luettavissa:

<https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20201208STO93327/tekstiilituotannon-ja-jatteen-vaikutus-ymparistoon>. Luettu: 4.4.2024.

European Outdoor Group 7.11.2022. Circular value chain? Don't forget the consumer. Luettavissa:

<https://www.sqjeurope.com/circular-economy/circular-value-chain-dont-forget-the-consumer/99196.article>. Luettu: 12.4.2024.

Frei, R., Jack, L. & Krzyzaniak, S.A. 2022. Mapping Product Returns Processes in Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities. MDPI Sustainability 2022, 14, 3. S. 1382.

Fuchs, M. & Hovemann, G. 2022. The Circular Economy Concept in the Outdoor Sporting Goods Industry: Challenges and Enablers of Current Practices among Brands and Retailers. MDPI Sustainability 2022, 14, 7771.

Gibbons, S. 4.2.2018. The 5 steps of Service Blueprinting. Luettavissa:

<https://www.nngroup.com/articles/5-steps-service-blueprinting/>. Luettu: 19.1.2024.

Gilson, N. 2024. How to make effective service blueprints. Luettavissa: <https://miro.com/customer-journey-map/how-to-make-effective-service-blueprints/>. Luettu: 18.1.2024.

Gädda, E. 7.7.2023. Komissiolta ehdotus tekstiilialan tuottajavastuusta – vastuu tuotteen koko elinkaaresta valmistajille ja maahantuojille. Suomen tekstiili ja muoti. Luettavissa:

<https://www.stjm.fi/uutiset/komissiolta-ehdotus-tekstiilialan-tuottajavastuusta-vastuu-tuotteen-koko-elinkaaresta-valmistajille-ja-maahantuojille/>. Luettu: 22.4.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2022. Ohje toiminnalliselle opinnäytetyölle. Luettavissa:

<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2024-01/toiminnallinen-ont-ohje.pdf>. Luettu: 15.2.2024.

Heino, S. 10.1.2024. Toimitusketjujohtaja. Varusteleka oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

Herndon, K. 10.4.2023. The Pain of Progress: Our Renew Program Reaches 2 Million Garments Eileen Fisher Journal. Blogi. Luettavissa: <https://www.eileenfisher.com/circular-by-design/journal/sustainability/renew-program-reaches-2-million-garments.html?loc=FI#:~:text=The%20program%20began%20in%202009,dollars%20on%20a%20gift%20card..> Luettu: 7.2.2024.

Innokylä s.a. Service Blueprint. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>. Luettu: 22.1.2024.

Ishii, S. 18.6.2019. Arc'teryx Launches 'Rock Solid' Used Gear Program. Luettavissa: <https://gearjunkie.com/news/arcteryx-rock-solid-used-gear-program>. Luettu: 6.2.2024.

JUHTA Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 5.10.2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Luettavissa: [https://dvv.fi/documents/16079645/205179224/JHS152\\_0.doc/b3c0c7cd-df83-0af8-e724-6a2a52a20fa2?t=1710154697948](https://dvv.fi/documents/16079645/205179224/JHS152_0.doc/b3c0c7cd-df83-0af8-e724-6a2a52a20fa2?t=1710154697948). Luettu: 15.1.2024.

Karrus, K.E. 2003. Logistiikka. 3.–4. painos. WSOY. Helsinki.

Kaupan Liitto 8.12.2021. Varusteleka ottaa vastuullisuuden tosissaan, muttei vakavasti. Luettavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2021/12/08/varusteleka-ottaa-vastuullisuuden-tosissaan-muttei-vakavasti/>. Luettu: 3.4.2024.

Kearney 26.5.2023. The Kearney CFX 2023 report. Luettavissa: <https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/article/-/insights/the-kearney-cfx-2023-report-consumers-don-t-know-and-brands-don-t-act>. Luettavissa: 1.4.2024.

Kiertotalous-Suomi 29.1.2024. Kiertotalous-Suomi tasoittaa yritysten tietä kohti kiertotaloutta. <https://kiertotaloussuomi.fi/artikkelit/2024/01/29/kiertotalous-suomi-tasoittaa-yritysten-tieta-kohti-kiertotaloutta/>. Luettu 15.4.2024.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. 1. painos. Art House Oy. Helsinki

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 9. painos. Laatuokeskus. Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologia-info Teknova Oy. Helsinki.

Lindfors, K. 10.10.2012. Mistä tiedät oliko prosessien kuvaamisesta hyötyä? Tivi. Luettavissa: <http://www.tivi.fi/Arkisto/2012-10-10/Mist%C3%A4-tied%C3%A4t-oliko-prosessien-kuvaamisesta-hy%C3%B6ty%C3%A4-3195336.html>. Luettu: 20.1.2024.

Lucidchart 2024. What is a service blueprint? Designing a seamless service process. Lucidchart blogi. Luettavissa: <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-a-service-blueprint>. Luettu: 20.1.2024.

Lysenko-Ryba, K. 2019. The Use of Modeling in the Process of Customer Return Management. *Przedsiębiorczość i zarządzanie* 2019, 7, s. 83–95. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/337498355\\_The\\_Use\\_of\\_Modeling\\_in\\_the\\_Process\\_of\\_Customer\\_Return\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/337498355_The_Use_of_Modeling_in_the_Process_of_Customer_Return_Management). Luettu: 9.4.2024.

Mangan, J. & Lalwani, C. 2016. *Global logistics and supply chain management* 3. painos. Wiley. Chichester.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. Luettavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien\\_mallintaminen.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1). Luettu: 15.1.2024.

Microsoft 2024. Visualisoi liiketoimintaprosessit selkeästi. Luettavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/visio/business-process-modeling-notation>. Luettu: 15.1.2024.

Montes, P. 25.9.2017. Patagonia Launches Permanent "Worn Wear" Program. Hypebeast. Luettavissa: <https://hypebeast.com/2017/9/patagonia-worn-wear-launch>. Luettu: 31.1.2024.

Mowbray, J. 4.8.2023. Coalition urges action on US textile waste. Luettavissa: <https://www.ecotextile.com/2023080431025/labels-legislation-news/coalition-urges-action-on-us-textile-waste.html>. Luettu: 4.4.2024.

Nelson, S. 29.1.2024. Best Outdoor Clothing Brands of 2024. Luettavissa: <https://www.switchbacktravel.com/best-outdoor-clothing-brands>. Luettu: 1.4.2024.

Nilsson, L. 17.3.2021. 5 benefits of making blueprints when you build or improve a service. Blog of UK Government Civil Service. Blogi. Luettavissa: <https://services.blog.gov.uk/2021/03/17/5-benefits-of-making-blueprints-when-you-build-or-improve-a-service/>. Luettu: 22.1.2024.

Ojasalo, K., Moilainen, M. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Orava, M. 10.12.2023. Kehityskoordinaattori. Varusteleka Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

Peltoniemi A. & Piispanen, A. 24.4.2020. Tuloksellinen toiminta. Keski-Pohjanmaan ammattiopisto. Luettavissa: <https://oulu.finna.fi/oamk/Record/aoe.380>. Luettu: 24.1.2024.

Pohjus, A. 24.1.2022. Prosessiajattelun perusperiaate ja tarkoitus: sen edut ja haasteet. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Video. Katsottavissa: <https://digiraivaajat.samk.fi/materiaalit/liiketoimintaprosessit-ja-prosessiajattelu-koulutusmateriaalit/>. Katsottu: 16.2.2024.

Prime BPM Software 27.9.2023. Importance of Business Process Modelling in Modern Organisations. Medium. Luettavissa: <https://medium.com/@BPMSoftwareAustralia/importance-of-business-process-modelling-in-modern-organisations-2566a8619100> Luettu: 17.1.2024.

Rainer, K. 25.5.2023. Using Service Blueprints to design customer-centered processes. Smaply blog. Blogi. Luettavissa: <https://www.smaply.com/blog/service-blueprints#how-to>. Luettu: 19.1.2024.

REI 22.8.2018. REI Co-op extends used gear digital platform to get more people outside. Luettavissa: <https://www.rei.com/newsroom/article/rei-co-op-extends-used-gear-digital-platform-to-get-more-people-outside>. Luettu: 31.1.2024

ReThink Global 2023. What is the Circular Economy? Luettavissa: <https://www.rethinkglobal.info/what-is-the-circular-economy/>. Luettu: 10.4.2024.

Russo, M. 22.7.2022. 7 ways sustainable outdoor brands are leading the way. Luettavissa: <https://theactionsportstranslator.com/blog/7-ways-sustainable-outdoor-brands-are-leading-the-way/>. Luettu: 4.4.2024.

Sarkins, J. & Dou, Y. 2018. Green supply chain management: a concise introduction. 1. Painos. Routledge. New York.

Sinervo, R. 16.5.2019. Yritysten kassavirrat pulppuavat jatkossa kiertotaloudesta. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/yritysten-kassavirrat-pulppuavat-jatkossa-kiertotaloudesta/>. Luettu: 23.4.2024.

Sitra & Deloitte 9.2.2022. Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista: käsikirja yrityksille. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/02/kestavaa-kasvua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista-2-1.pdf>. Luettu: 9.4.2024.

Technavio 2022. Tactical and Outdoor Clothing Market by Distribution Channel, Application and Geography - Forecast and Analysis 2022–2026. Luettavissa:

[https://www.technavio.com/report/tactical-and-outdoor-clothing-market-industry-analysis?utm\\_source=prnewswire&utm\\_medium=pressrelease&utm\\_campaign=BW17-SGDT\\_wk40\\_2022\\_004\\_report&utm\\_content=IRTNTR74169](https://www.technavio.com/report/tactical-and-outdoor-clothing-market-industry-analysis?utm_source=prnewswire&utm_medium=pressrelease&utm_campaign=BW17-SGDT_wk40_2022_004_report&utm_content=IRTNTR74169). Luettu: 2.4.2024.

ThreadUp 2024. ThreadUp Resale Report 2024. Luettavissa: [https://cf-assets-tup.thredup.com/resale\\_report/2024/ThredUp\\_2024\\_Resale%20Report.pdf](https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2024/ThredUp_2024_Resale%20Report.pdf). Luettu: 5.4.2024.

The New York State Senate 2023. Senate Bill S6654 Establishes extended producer responsibility for textiles. Luettavissa: <https://www.nysenate.gov/legislation/bills/2023/S6654>. Luettu: 4.4.2024.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Twoday 5.5.2021. Hyödyt irti prosessien ja palvelupolkujen kuvauksista. Twoday blogi. Luettavissa: <https://www.twoday.fi/blogi/blogi/hyodyt-irti-prosessien-ja-palvelupolkujen-kuvauksista>. Luettu: 17.1.2024.

UN Environment Programme 5.10.2021. The Role of Business in Moving from Linear to Circular Economies. Luettavissa: <https://www.unep.org/resources/publication/role-business-moving-linear-circular-economies>. Luettu: 22.4.2024.

Varusteleka 2021. Varustelekan Intranet. US palautusprosessi. Luettu: 20.12.2023.

Varusteleka 11.1.2023. Strategia 2023–2025. Luettavissa: <https://www.varusteleka.fi/media/varusteleka-strategia-2023-2025-FI.pdf> Luettu: 4.1.2024.

Varusteleka 4.5.2023. Varustelekan tilinpäätöstiedote 2022. <https://www.varusteleka.fi/fi/article/varustelekan-tilinpaatostiedote-2022/75801>. Luettu: 3.1.2024.

Varusteleka 3.6.2023. Vastuuttomuusraportti 2022. Luettavissa: <https://www.varusteleka.fi/fi/article/vastuuttomuusraportti-2022/75616>. Luettu: 3.1.2024.

Varusteleka 2023a. Varustelekan Intranet. Varusteleka & KIERTO. Luettu: 11.12.2023.

Varusteleka 2023b. Varustelekan Intranet. Asiakaspalautusten digitalisointi: Prosessikaavio. Luettu: 20.12.2023.

Varusteleka 2023c. Varustelekan Intranet. Asiakaspalautusprosessit. Luettu: 17.1.2024.

Varusteleka s.a. a. Varustelekan esittely. Luettavissa: <https://www.varusteleka.fi/fi/page/yritysesittely/19791>. Luettu: 3.1.2024.

Varusteleka s.a. b. Vastuuttomuusduuni. <https://www.varusteleka.fi/fi/page/vastuuttomuus/70824>.  
Luettu: 5.1.2024.

Varusteleka s.a.c. Kiertotalousjärjestelmä Kierto. Luettavissa: <https://www.varusteleka.fi/fi/page/kiertotalousjarjestelma-kierto/66083>. 21.3.2024.

Varusteleka s.a.d. Usein kysytyt kysymykset. Luettavissa: <https://www.varusteleka.fi/fi/page/usein-kysytyt-kysymykset/67434>. Luettu: 15.3.2024.

Vigliotta, C. 28.1.2022. 10 Outdoor Brands That Recycle, Resell and Repurpose Old Gear. Luettavissa: <https://www.insidehook.com/gear/best-outdoor-brands-gear-resell-recycle-programs>. Luettu: 1.4.2024.

VTT 7.2.2020. Kiertotalouden logistiikka on haaste, mutta selätettävissä! Blogi. Luettavissa: <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/kiertotalouden-logistiikka-haaste-mutta-selatettavissa>. Luettu: 25.3.2024.

Weetman, C. 21.8.2019. Why reuse is #1 tool in circular economy toolkit. Luettavissa: <https://www.rethinkglobal.info/why-reuse-is-1-tool-in-circular-economy-toolkit/>. Luettu: 10.4.2024.

Wrap 16.2.2021. Retailer clothing take-back guide. Luettavissa: <https://wrap.org.uk/sites/default/files/2021-02/Retailer-clothing-take-back-guide-Feb21.pdf>. Luettu: 10.4.2024.

Wright, B. 23.9.2021. Outerknown launches new peer-to-peer resale platform. Just Style. Luettavissa: <https://www.just-style.com/news/outerknown-launches-new-peer-to-peer-resale-platform/?cf-view>. Luettu: 12.2.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Benchmark kilpailija-analyysiraportti

# Kiertotalous Branded Resale -palvelujen USA Benchmarking



Anne Koskinen

Helmikuu 2024

#### Miksi Benchmarking?

- ✓ Toisilta oppiminen; uusia ideoita, toimivia käytäntöjä ja toimintatapoja, markkinataustoitusta...
- ✓ Auttaa löytämään oman yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.
- ✓ Opettaa, kyseenalaistaa ja kehittää yritystoimintaa.
- ✓ Antaa raamit kehitystyölle.

Kokonat 2024; Meltwater 2021; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015

#### Mitä selvitettiin?

- Branded resale palautusprosessi/asiakaspolku
- Palvelualue, hyväksytyt tuotteet
- Hyvitysarvo, kuntoluokitukset
- Käsittelymaksut ja -ajat
- Miten hyvitys korvataan
- Yhteistyökumppanit
- Kiertotuotteiden ostoon liittyvät huomiot
- Yleistiedot ja resale-vaatteiden myyntimäärä analyysihetkellä
- KIERTO-palautusprosessi vs kilpailijat

WORN  WEAR

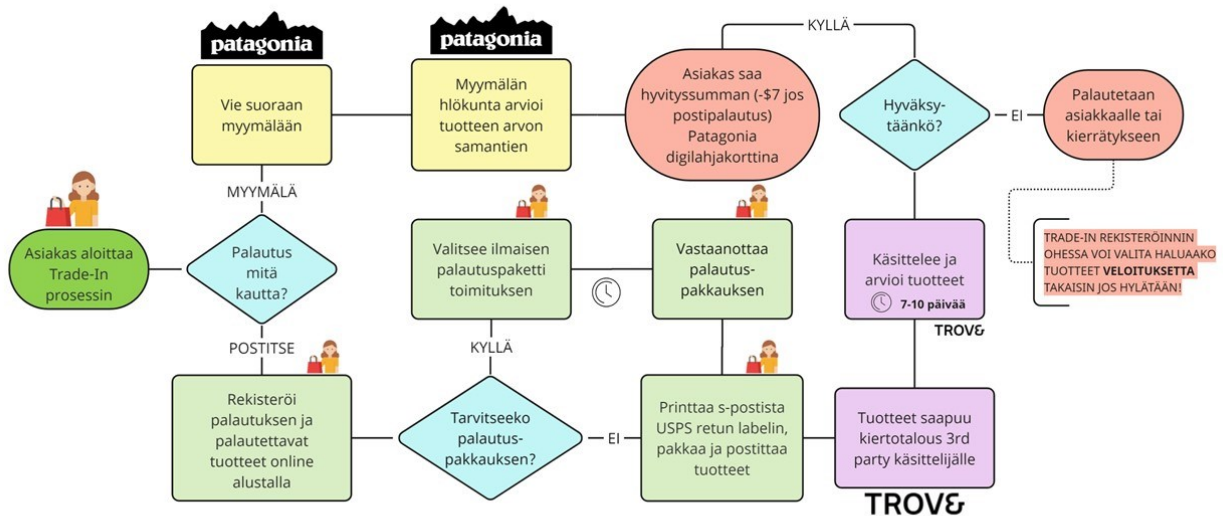
BY



- Worn Wear kiertotalouspalvelu pop-up mallilla vuodesta 2013, lanseerattu kiinteäksi osaksi toimintaa 2017.
- Palvelu toimii myymälöissä ja mail-in konseptilla. Mail-in vaihtoehto vuodesta 2019.
- Trade-in mail-in palvelun hoitaa alusta loppuun kiertotalous 3PL/recommerce operaattori Trove (logistiikka, tarkistus & arviointi, recommerce alusta).
- Troven kautta Worn Wear myyntiin päätyy myös Patagonian omat end-of-line tms. tuotteet.
- Osana Worn Wear konseptia myös korjauspalvelu, toimii tekstiilien kiertotalous yhteistyökumppani Tersus Solutions kautta (korjaukset, puhdistus, logistiikka).
- Resale vaatteita listattuna maaliskuussa 2024: 3534 kpl

(Debter 3.2.2021; Lacombe 14.6.2019; Montes 25.9.2017; Patagonia 10.9.2013; Patagonia 2023; ThreadUp 2024; Tersus Solutions 2023; Trove 2024)

WORN  WEAR BY 



Patagonia 2023; Trove 2024

## WORN WEAR

- Patagonia Worn Wear toimii Trove 3PL / recommerce kumppanin kanssa mail-in palveluna ja myymälöissä.
- Palvelualue (trade-in ja ostot) vain USA:ssa.
- Verkkoalusta wornwear.patagonia.com
- Hyväksyvät suurimman osan Patagonian tuotteista, ei väliä mitä kautta ostettu. Alustalla ei välttämätöntä valita/rekisteröidä tarkkaa tuotetta.
- Ei vastaanoteta: swimwear, underwear, performance baselayers, embroidered items, shoes/wading boots, T-shirts, accessories, waders, wetsuits, sleeping bags or Factory 2nd's

- Tasasummaiset hyvitysarvot \$10, \$20, \$30, 4\$0, \$60 ja MAX \$100, kattava lista esimerkkituotteista ja niiden hyvitysarvosta [täällä](#).
- Ei eri kuntoluokituskategorioita, vain yhdet TARKAT laatuksiteerit kaikille vastaanotettaville/ hyväksytyille tuotteille: "trade-in items are clean, free of pet hair, are not discolored, faded, pilling or have any insulation or down loss. No rips, tears, holes, broken zippers or missing buttons. Items still have their sewn-in garment tags."
- Palautussumma päätetään kun tuotteet on tarkastettu. Palautusrekisteröinnissä voi ilmoittaa haluavansa tuotteet takaisin ILMAN KULUJA jos tuotteita ei voida vastaanottaa Worn Wear myyntiin.

- Mail-in palautuksissa hyvityssummasta vähennetään \$7 käsittelymaksu.
- Käsittelyaika 7-10 pv vastaanotosta. Hyvitys digilahjakorttina, käy mihin vaan Patagonialle.
- Worn Wear ostoihin ei ilmaista kuljetusta (vertaa Patagonia.com ilmainen yli \$99 tilauksille).
- Worn Wear tuotteilla sama palautusoikeus ja takuu kuin uusilla.
- Kaikki uudelleen myyntiin menevät tuotteet merkataan "Worn Wear" ja hinnalla millä myytiin. Perustellaan mm. estämisellä vilpillisiä liiketoimia ja ideologian vastaista bisnestä myymällä eteenpäin kalliimmalla.



Patagonia 2023; Trove 2024

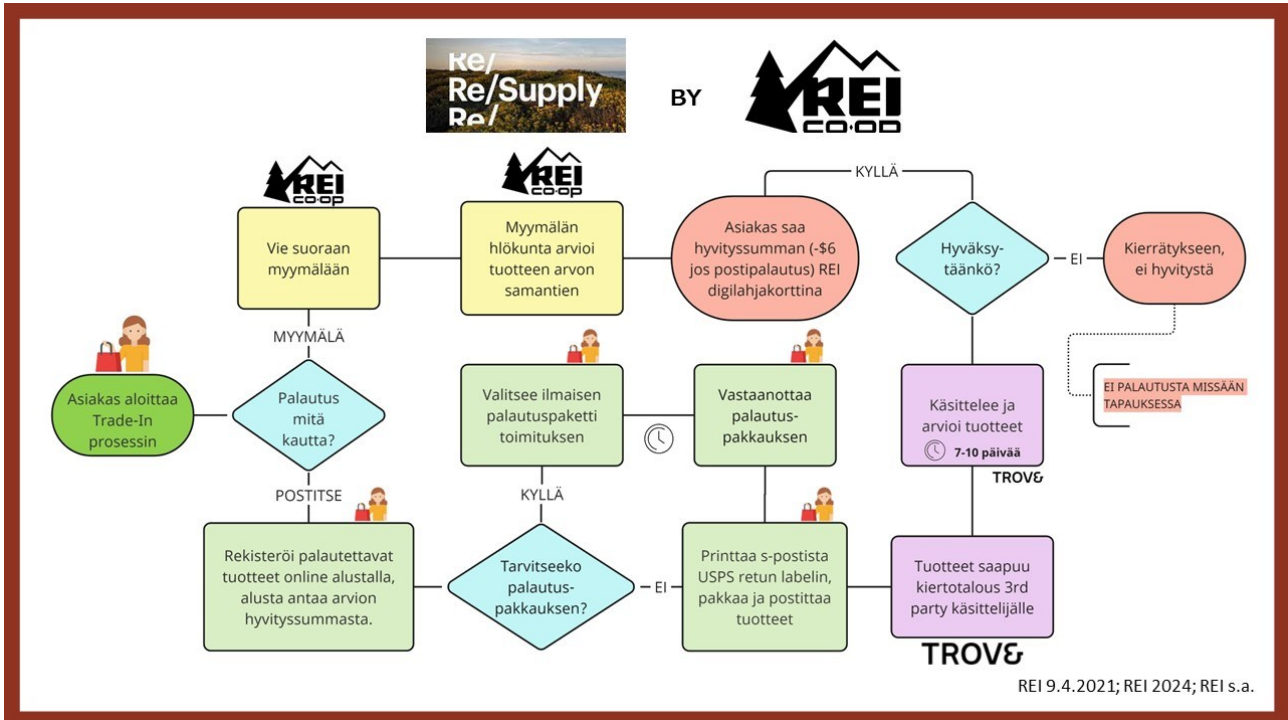


BY



- RE/Supply online trade-in lanseerattu kiinteäksi osaksi yritystoimintaa 2018. Garage-sale käytettyjen tuotteiden myynti jo vuosikymmeniä.
- Trade-in palvelu toimii myymälöissä ja mail-in konseptilla.
- Trade-in mail-in palvelun hoitaa alusta loppuun kiertotalous 3PL/recommerce operaattori Trove (logistiikka, tarkistus & arviointi, recommerce alusta).
- REI:n end-of-line ja end-of-season tuotteet eivät kulje Troven kautta, vaan oman REI online outletin.
- REI:llä USA:ssa kaksi Re/Supply myymälää, jossa Trade-in ja normi asiakaspalautustuotteita.
- Resale vaatteita listattuna maaliskuussa 2024: 4545 kpl

(McCann 11.5.2022; REI 22.8.2018; REI 9.4.2021; REI s.a.; ThreadUp 2024)



- REI Re/Supply toimii Trove 3PL / Recommerce kumppanin kanssa mail-in palveluna ja REI myymälöissä.
- Palvelualue (trade-in ja ostot) **vain USA:ssa ja VAIN REI co-op jäsenille** (\$30 kertamaksu).
- Trade-in palvelu / re-supply tuoteluettelo/-rekisteröinti REI.com verkkokaupan kautta.
- Hyväksyvät tuhansia eri brändien tuotteita. Voi palauttaa mistä vaan ostettuja, mutta mätsättävä 100 % tarkasti verkkosivujen tuoteluettelosta valittavien tuotteiden kanssa. Ei voi palauttaa esim. safety equipment, climbing gear, certain electronics.

- Hyvitysumma 10 - 40 % alkuperäisestä myyntihinnasta**, online trade-in palvelu antaa alustavan arvon, Troven tarkastama arvio on lopullinen.
- 4 kuntoluokituskategoriaa:**
  - Excellent:** Practically new, likely never worn outside
  - Lightly Worn:** Trail-tested a few times, minor wear visible
  - Moderately Worn:** Used for a season, visible wear
  - Well Worn:** Broken in, visible wear
- Hylättyjä mail-in tuotteita** (tai jos ei ole tyytyväinen hyvitys-summaan) **ei voi saada takaisin.**

- Mail-in palautuksissa hyvityssummasta vähennetään **\$6 käsittelymaksu.**
- Käsittelyaika 7-10 pv** vastaanotosta. **Hyvitys digilahjakorttina**, käy mihin vaan REI:lle.
- Re/Supply ostoihin ilmainen toimitus REI co-op jäsenille.
- RE/Supply online-ostoilla 30 pv:n palautusoikeus.
- Tammi-helmikuussa promo-kampanja 10 % Trade-in bonus ja ei postikulu-vähennystä.



REI 9.4.2021; REI 2024; REI s.a.



## ReGEAR

- Arc'teryx ReGEAR toimii Trove 3PL / Recommerce kumppanin kautta mail-in palveluna ja Arc'teryx myymälöissä.
- **Palvelualue** (trade-in ja ostot) **USA ja Canada.**
- Oma alusta [regear.arcteryx.com](https://regear.arcteryx.com)
- Hyväksyvät osan Arc-teryx tuotteista, ei väliä mitä kautta ostettu. Alustalla ei välttämättä valita/rekisteröidä tarkkaa tuotetta.
- Ei vastaanoteta: Arc-Teryx LEAF, t-shirts, accessories, baselayers & underwear, safety & climbing equipment, footwear older than 2 years, water bladders, certain Gore-tex jackets, custom embroidery, collab items.
- **Hyvitysarvo 20 % alkuperäisestä myyntihinnasta.** Alusta antaa alustavan hyvityssummalaskelman.
- **Ei eri kuntoluokituskategorioita, vain yhdet laatukriteerit kaikille vastaanotettaville/hyväksytyille tuotteille:** "Trade-in gear must be washed/cleaned and in great condition and completely functional. This means no rips, large stains, odors or broken zippers."
- Ei tarjoa ilmaista postituspakkausta vaan kehottaa pakkaamaan omiin (käytettyihin) laatikoihin tms.
- **Hylättyjä tuotteita ei voi saada takaisin** (postipalautus).
- Mail-in palautuksissa **hyvityssummasta vähennetään "small amount based on original retail price"** – ei kerrota enempää.
- **Käsittelyaikaa ei ilmoitettu. Hyvitys digilahjakorttina**, käy mihin vaan Arc'teryx:lle.
- ReGEAR tuotteilla sama takuu kuin uusilla, mutta ei palautusoikeutta (paitsi jos vikaa).
- Myytävät ReGEAR tuotteet kuntoluokiteltu like-new, excellent, great & good condition (huom. trade-in hyvitys aina 20% riippumatta myynnin kuntoluokituksesta).



ARC'TERYX

Arc'teryx s.a.

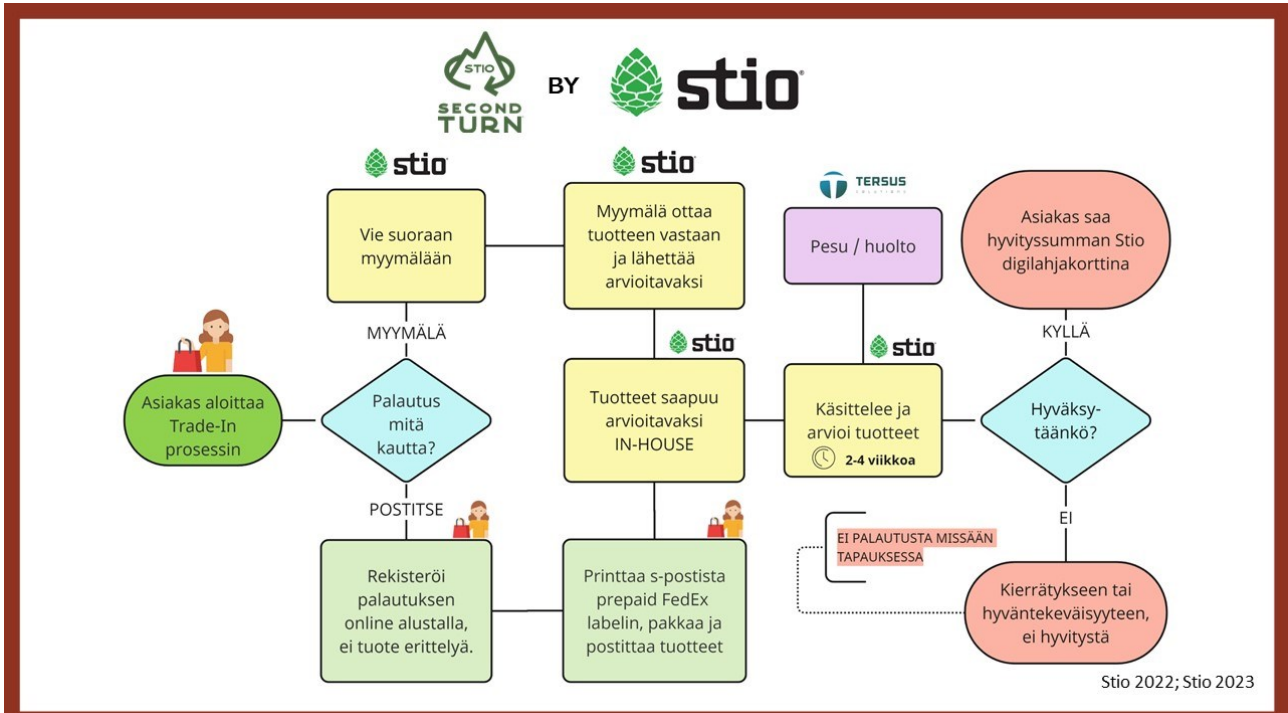


BY



- Pienempi, vuonna 2011 perustettu high-tech/premium outdoor/lifestyle brändi.
- Kiertotalouskonsepti **Stio Second Turn lanseerattu 2021.**
- Kertovat käsitelleen noin 2000 tuotetta myyntiin Second Turn palvelussa vuonna 2022.
- Stio arvioi tuotteiden **kunnon ja hyvitysarvon in-house.**
- Second-turn tuotteet lähetetään **Tersus Solutions 3PL kumppanille erikoispesuun ennen myyntiä.**
- Resale vaatteita listattuna maaliskuussa 2024: 64 kpl

(Chang 29.10.2021; Larese 15.12.2022; Rancourt 29.1.2024; Stio 2022; Stio 2024)



- **Stio Second Turn trade-in tuotteiden tarkistus in-house, myymäläpalautus tai FedEx mail-in** (molemmat tarkastetaan HQ:ssa).
- **Palvelualue trade-in vain USA:ssa, ostot myös Canadaan.**
- Trade-in palautusrekisteröinti Stio verkkokaupan kautta. Max palautus 10 tuotetta, ei mahdollisuutta valita palautettavia tuotteita.
- Hyväksyvät osan Stio-tuotteista. Ei vastaanota: Swimwear, co-branded items, accessories, t-shirts, underwear, baselayers or any products under \$50 MSRP. Voi palauttaa vaikkei ole ostanut suoraan.

- **Hyvityssumma enintään 25 % alkuperäisestä myyntihinnasta.** Ei alustavaa tai suuntaa antavia arvioita.
- **3 kuntoluokituskategoriaa:**
  - **Excellent:** Practically new, likely never worn outside
  - **Great:** Trail-tested a few times, minor wear visible
  - **Good:** Used for a season, visible wear
- **Hylättyjä tuotteita** (tai jos ei ole tyytyväinen arvioon ja hyvityssummaan) **ei voi saada takaisin** (postipalautus tai myymälä).

- **Ei lainkaan käsittelymaksuja.**
- **Hyvitys 2-4 viikon kuluttua vastaanotosta. Hyvitys digilahjakorttina,** käy mihin vaan Stio verkkokaupassa tai myymälöissä.
- Second Turn tuotteilla ei palautusoikeutta eikä takuuta.
- **Trade-in tuotteiden pesu / huolto ulkoistettu Tersus solutions:lle.** Ei saatavilla olevaa tietoa kulkeeko myytävien trade-in tuotteiden varastointi/ logistiikka takaisin in-house vai suoraan Tersus Solutions 3PL kautta.



Stio 2022; Stio 2023

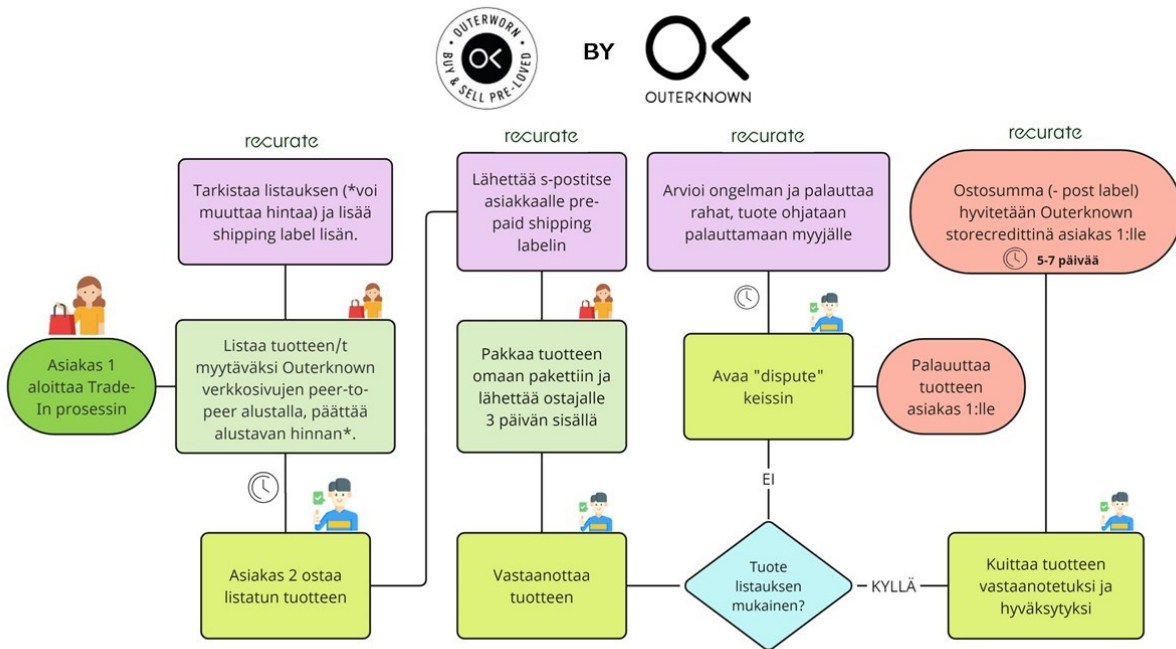


BY



- Outerknow "sustainable & premium casual apparel" -brändi, perustettu 2015.
- Outerknown oma käytettyjen vaatteiden peer-to-peer myyntialusta lanseerattu 2021.
- Kiertotalouspalvelun verkkoalustan ja tukitoiminnot tuottaa Recurate.
- Alustan kautta myyntiin myös Outerknown end-of-line tuotteita.
- Palvelun kautta 1800+ tuotetta resale alustan kautta uudelle omistajalle.
- Resale vaatteita listattuna maaliskuussa 2024: 178 kpl

(Outerknown 2.2.2024; Outerknown 2024; Recurate 2022a; ThreadUp 2024; Wright 23.9.2021)



Outerknown 2024; Recurate 2022b



- **Outerworn trade-in palvelu toimii peer-to-peer periaatteella ilman fyysistä välikätkää. Recommerce alusta ja tukitoiminnot Recurate palveluntarjoajan kautta.**
- Palvelualue (trade-in myynti ja ostot) **vain USA:ssa.**
- Trade-in tuotteen myyntirekisteröinti Outerknown.com verkkokaupan asiakastilin ostohistorian kautta.
- Hyväksyvät kaikki paitsi third-party tuotteet.

- **Hyvityssumma sama kuin myyntihinta, myönnetään store creditinä.** Alusta suosittelee hintaa, mutta oikeus listata tuote oman hinnan mukaan. Myyntihintaan lisätään postikulu.
- **Ei erillisiä kuntoluokituksia. Tuotteet oltava kriteerien mukaisia jotta listaus hyväksytään.** (Gently worn, in good condition. Trunks must be washed and in next-to-new condition without any noticeable wear and tear. Tees must be washed and in great condition without holes, discoloration, or stains.
- **Kun tuote ostetaan, myyjälle osapuolelle lähetetään prepaid shipping label ja myyjällä 3 pv aikaa postittaa tuote.**

- **Ei lainkaan käsittelymaksuja.**
- **Hyvitys 5-7 kuluttua ostajan kuitattua tuote hyväksytyksi. Hyvitys digilahjakorttina, käy mihin vaan Outerknown verkkokaupassa tai myymälöissä.**
- Ei palautusoikeutta, paitsi jos tuote ei vastaa listausta. Recurate hallinnoi näissä tapauksissa dispute-tilanteen ja rahat/tuote palautetaan.
- Recurate:n mukaan tarkistusprosessin ansiosta vain 2 % kaikista palvelun brändien peer-to-peer ostoksista menee "dispute case" tilaan.



Outerknown 2024; Recurate 2022b



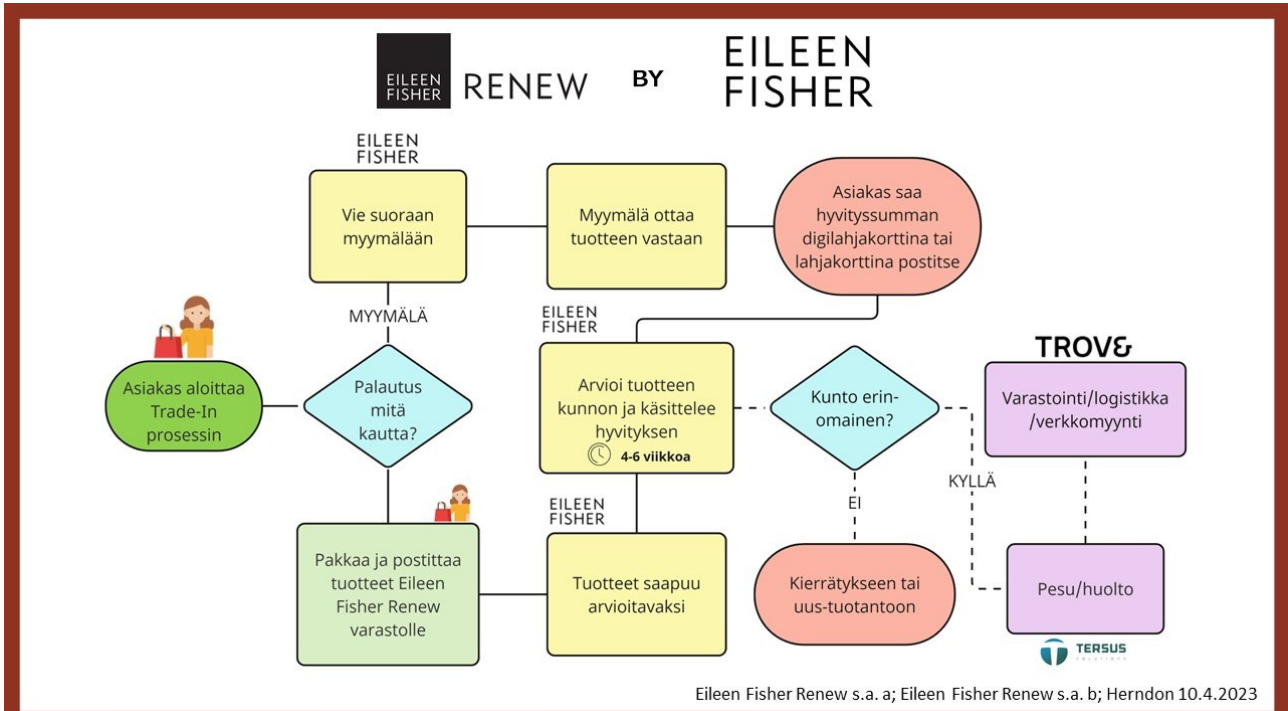
RENEW

BY

EILEEN  
FISHER

- Menestykäs, vastuullinen luxury-fashion –brändi.
- Muotialan kiertotalous edelläkävijä - **ensimmäinen USA:ssa lanseerattu take-back palvelu. Aloitettu vuonna 2009, aluksi täysin in-house.**
- Vuodesta **2017 Trove** (online sales, warehousing, order fulfilment) ja **2021 Tersus Solutions** (lajittelu/puhdistus) yhteistyössä.
- Palvelun kautta kerrotaan kulkeneen 2 miljoonaa\* käytettyä vaatetta, joista n. 661000 vähän käytettyä on myyty. \*2 miljoonaa on kuitenkin vain 5,4 % yrityksen tuotannosta sen 39 vuotisen historian aikana.
- Brändillä USA:ssa kaksi Eileen Fisher Renew-myyntialaa.
- Resale vaatteita listattuna maaliskuussa 2024: 6411 kpl

(Eileen Fisher Renew s.a. a; Eileen Fisher Renew s.a. b; Herndon 10.4.2023; Trove 2024; Tersus Solutions 2023; ThreadUp 2024)



**EILEEN FISHER RENEW**

- Eileen Fisher Renew buy-back toimii Trove ja Tersus Solutions 3PL / Recommerce kumppanien kautta ja mail-in palveluna ja myymälöissä.
- Palvelualue (trade-in ja ostot) **vain USA.**
- Oma alusta eileenfishernew.com
- **Hyväksyvät KAIKKI Eileen Fisher vaatteet.**
- Postipalautus täysin ilman tuote/palautusrekisteröintiä.

- **Hyvitysarvo aina \$5 jokaisesta palautetusta tuotteesta.**
- **Ei kuntoluokituskategorioita, kaikki tuotteet hyväksytään täysin riippumatta kunnosta.**
- Tuotteet tarkastetaan ja vain erittäin hyväkuntoiset vaatteet menevät Renew myyntiin. Muut kierrätetään tai käytetään materiaalina one-of-a-kind luomuksissa.
- Tuotteet lähetetään puhdistettavaksi (Tersus Solutions) ja online myyntiin (Trove) tai valikoituihin Eileen Fisher myymälöihin.

- **Mail-in palautuksissa asiakas maksaa itse postimaksun.**
- **Käsittelyaika mail-in palautuksissa 4-6 viikkoa.** Hyvitys lahjakorttina postitse, myymälöissä renew rewards digilahjakorttina heti.
- Hyvityslahjakortti/renew rewards pisteet käy kaikkiin Eileen Fisher ostoksiin PAITSI Eileen Fisher Renew online verkkokauppaan.
- Renew tuotteilla 30 päivän palautusoikeus.

**EILEEN FISHER**

### Palautusprosessi-vertailu: Varusteleka KIERTO-palvelu USA:ssa vs kilpailijayritykset

KIERTOTALOUS-PALVELU	PALAUTUS-KÄYTÄNNÖT	POSTI-PALAUTUSTEN KÄSITTELYAIKA	PALAUTUS- JA TARKISTUSPROSESSIN LOGISTIikkaJÄRJESTELYT
	Vain postipalautus* (USA & Canada) *suunnitelmallinen USA-malli	Suomessa maks. 7 päivää	Kiertotalouspalautukset/varastointi yhdessä koko USA:n verkkokaupan logistiikkaa saman 3PL-kumppanin kautta (suunnitelmallinen USA-malli)
	Myymäälä- ja postipalautus (vain USA)	7- 10 päivää	Koko kiertotalouspalvelun prosessi ulkoistettu kiertotalouteen erikoistuneelle Trove 3PL-yritykselle.
	Myymäälä- ja postipalautus (vain USA)	7 – 10 päivää	Koko kiertotalouspalvelun prosessi ulkoistettu kiertotalouteen erikoistuneelle Trove 3PL-yritykselle.
	Myymäälä- ja postipalautus (USA & Canada)	Tietoa ei saatavilla	Koko kiertotalouspalvelun prosessi ulkoistettu kiertotalouteen erikoistuneelle Trove 3PL-yritykselle.
	Myymäälä- ja postipalautus (vain USA)	2 – 4 viikkoa	Tuotteiden tarkastus ja myynti talon sisäisesti. Korjaus- ja puhdistus ulkoistettu Tersus Solutions kiertotalous tekstiilinhoito- ja logistiikkayritykselle.
	Vain postipalautus (vain USA)	5 – 7 päivää	Yritykselle brändätty oma vertaisverkkokauppa, jossa koko palvelu (sivun ylläpito ja asiakastuki) ulkoistettu Recurate recommerce yritykselle.
	Myymäälä- ja postipalautus (vain USA)	4 – 6 viikkoa	Palautuneiden tuotteiden huolto, myynti (tai kierrätys) täysin ulkoistettu Tersus Solutions kiertotalouteen erikoistuneelle tekstiilinhoito- ja logistiikkayritykselle.

#### Lähteet:

Arc'teryx s.a. ReGEAR Frequently asked questions. Luettavissa: <https://www.regear.arcteryx.com/faq>. Luettu: 6.2.2024.

Arc'teryx 26.7.2022. Arc'teryx ReGEAR. Video. Katsottavissa: <https://youtu.be/9UgAteHZE9I>. Katsottu: 6.2.2024.

Chang, J. 29.10.2021. Outside Business Journal. Stio Becomes Latest Brand to Sell Used Gear at Discount. Luettavissa: <https://www.outsideonline.com/business-journal/issues/stio-becomes-latest-brand-to-sell-used-gear-at-discount/>. Luettu: 6.2.2024.

Debter, L. 3.2.2021. Gold In Your Closet: The Startup Helping Patagonia And Levi's Cash In On The Resale Boom. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/lauredebter/2021/02/03/gold-in-your-closet-the-startup-helping-patagonia-and-levis-cash-in-on-the-resale-boom/?sh=7487caa21758>. Luettu: 31.1.2024.

Eileen Fisher Renew s.a. a. FAQ. Luettavissa: <https://www.eileenfisherrenew.com/faq>. Luettu: 7.2.2024.

Eileen Fisher Renew s.a. b. How it works. <https://www.eileenfisherrenew.com/learn-more>. Luettu: 7.2.2024.

Herndon, K. 10.4.2023. The Pain of Progress: Our Renew Program Reaches 2 Million Garments Eileen Fisher Journal. Blogi. Luettavissa: <https://www.eileenfisher.com/circular-by-design/journal/sustainability/renew-program-reaches-2-million-garments.html?loc=F#:~:text=The%20program%20began%20in%202009,dollars%20on%20a%20gift%20card.> Luettu: 7.2.2024.

Ishii, S. 18.6.2019. Arc'teryx Launches 'Rock Solid' Used Gear Program. Luettavissa: <https://gearjunkie.com/news/arcteryx-rock-solid-used-gear-program>. Luettu: 6.2.2024.

Kokonat oy 2024. Benchmarking-menetelmä kerää muiden opit yhteen. Luettavissa: <https://www.kokonat.fi/meneteimat/benchmarking/>. Luettu: 31.1.2024.

Lacombe, G. 14.6.2019. Patagonia launches mail-in option for 'Worn Wear' sustainability program. Fashion Network. Luettavissa: <https://www.fashionnetwork.com/news/Patagonia-launches-mail-in-option-for-worn-wear-sustainability-program.1109373.html>. Luettu: 31.1.2024.

Larese, S. 15.12.2022. Stio to Open Three New Storefronts. Outside Business Journal. Luettavissa: <https://www.outsideonline.com/business-journal/brands/stio-to-open-three-new-storefronts/>. Luettu: 6.2.2024.

McCann, M. 11.5.2022. 'A really powerful tool': REI's circular commerce director on how resale and rental aid in customer acquisition. Modern Retail. Luettavissa: <https://www.modernretail.co/retailers/a-really-powerful-tool-reis-circular-commerce-director-on-how-resale-and-rental-aid-in-customer-acquisition/>. Luettu: 31.1.2024.

Meltwater 12.10.2021. Competitor benchmarking – vertailuanalyysi kyseenalaistaa omaa toimintaa ja opettaa toisilta. Meltwater blogi. <https://www.meltwater.com/fi/blog/competitor-benchmarking-eli-vertailuanalyysi>. Luettu: 31.1.2024.

Montes, P. 25.9.2017. Patagonia Launches Permanent "Worn Wear" Program. Hypebeast. Luettavissa: <https://hypebeast.com/2017/9/patagonia-worn-wear-launch>. Luettu: 31.1.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4. painos. Sanoma Pro oy. Helsinki.

Outerknown 2024. Outerworn FAQs. Luettavissa: <https://www.outerknown.com/pages/outerworn>. Luettu: 7.2.2024.

Outerknown 2.2.2024. Outerknown Customer Care. Sähköposti.

Patagonia 10.9.2023. Announcing Worn Wear. <https://eu.patagonia.com/fi/en/stories/better-than-new-fashion-week-new-york-times-worn-wear-patagonia-common-threads-partnership/story-18043.html>. Luettu: 31.1.2024.

Patagonia 2023. Worn Wear FAQ. Luettavissa: <https://wornwear.patagonia.com/faq>. Luettu: 31.1.2024.

Rancourt, K. 29.1.2024. Stio Customer Experience. Stio. Sähköposti.

Recurate 2022a. Outerworn. Luettavissa: <https://www.recurate.com/case-studies/outerknown#:~:text=Founded%20in%202015%20by%20pro.made%20from%20soft%2C%20sustainable%20fabrics>. Luettu: 7.2.2024.

Recurate 2022b; FAQs. Luettavissa: <https://www.recurate.com/faqs>. Luettu: 7.2.2024.

REI 22.8.2018. REI Co-op extends used gear digital platform to get more people outside. Luettavissa: <https://www.rei.com/newsroom/article/rei-co-op-extends-used-gear-digital-platform-to-get-more-people-outside>. Luettu: 31.1.2024.

REI 9.4.2021. What is the Circular Economy? Luettavissa: <https://www.rei.com/blog/stewardship/what-is-the-circular-economy>. Luettu: 31.1.2024.

REI 2024. Trading in Gear with Re/Supply. Luettavissa: <https://www.rei.com/help?a=Trading-in-Gear-with-ReSupply---id-wEQIDFSQSCu8SZXKwPJtXA>. Luettu: 7.2.2024.

REI s.a. Re/Supply FAQs. Luettavissa: <https://www.rei.com/used/faq>. Luettu: 31.1.2024.

Stio 2022. 2022 Annual Stewardship Report. Luettavissa: <https://view.publitas.com/stio/2022-stewardship-report/page/1>. Luettu: 6.2.2024.

Stio 2023. Trade in FAQ. Luettavissa: <https://www.stio.com/pages/second-turn#trade-in-faq>. Luettu: 6.2.2024.

Stio 2024. Stio Second Turn. Luettavissa: <https://www.stio.com/collections/second-turn-circular-commerce>. Luettu: 15.3.2024.

Tersus Solutions 2023. Who we serve. Luettavissa: <https://www.tersussolutions.com/who-we-serve>. Luettu: 31.1.2024.

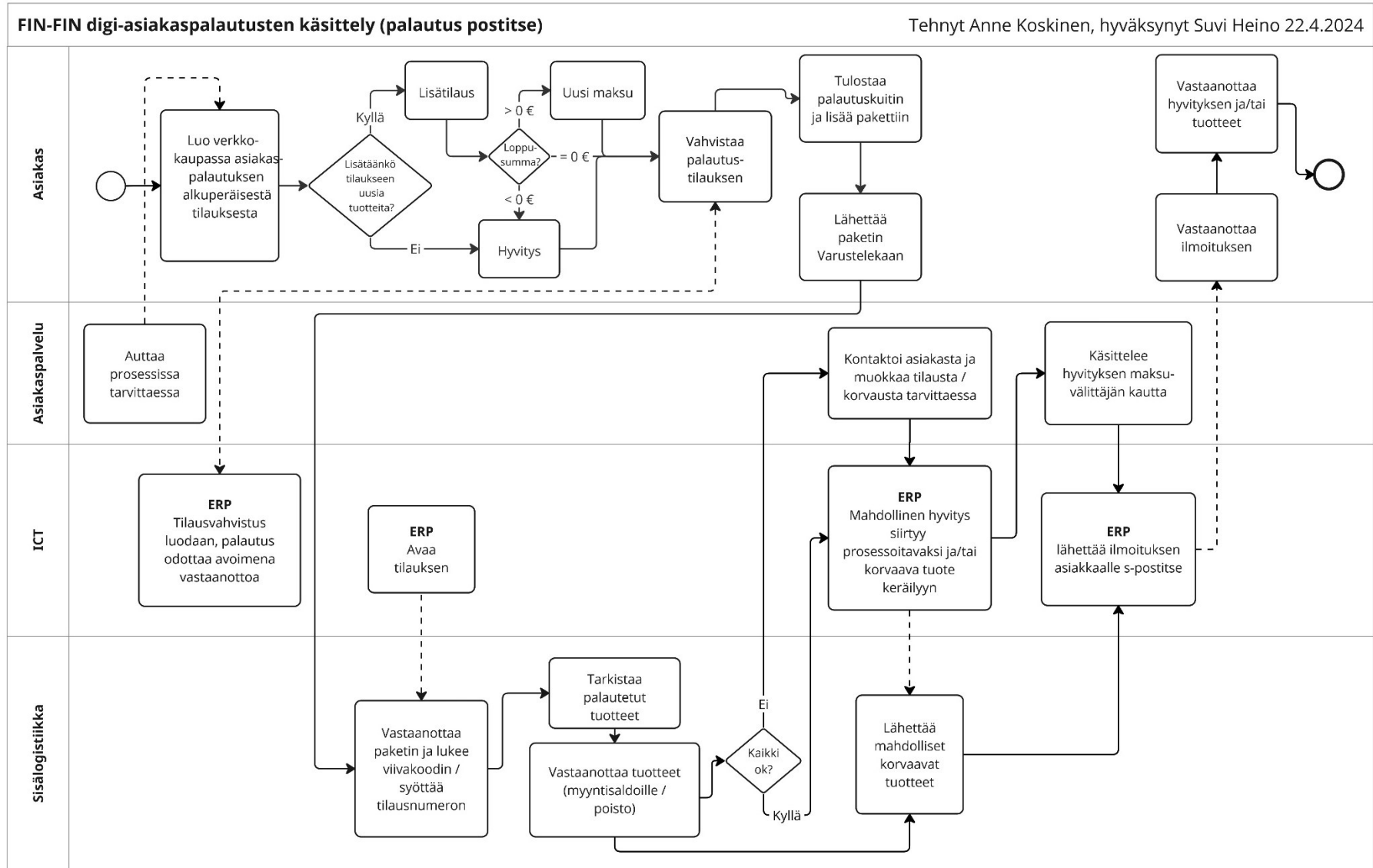
ThreadUp 2024. The Recommerce 100. Luettavissa: <https://www.recommerce100.com/>. Luettu: 15.3.2024.

Trove 2024. Who We Are. Luettavissa: <https://trove.com/who-we-are/>. Luettu: 31.1.2024.

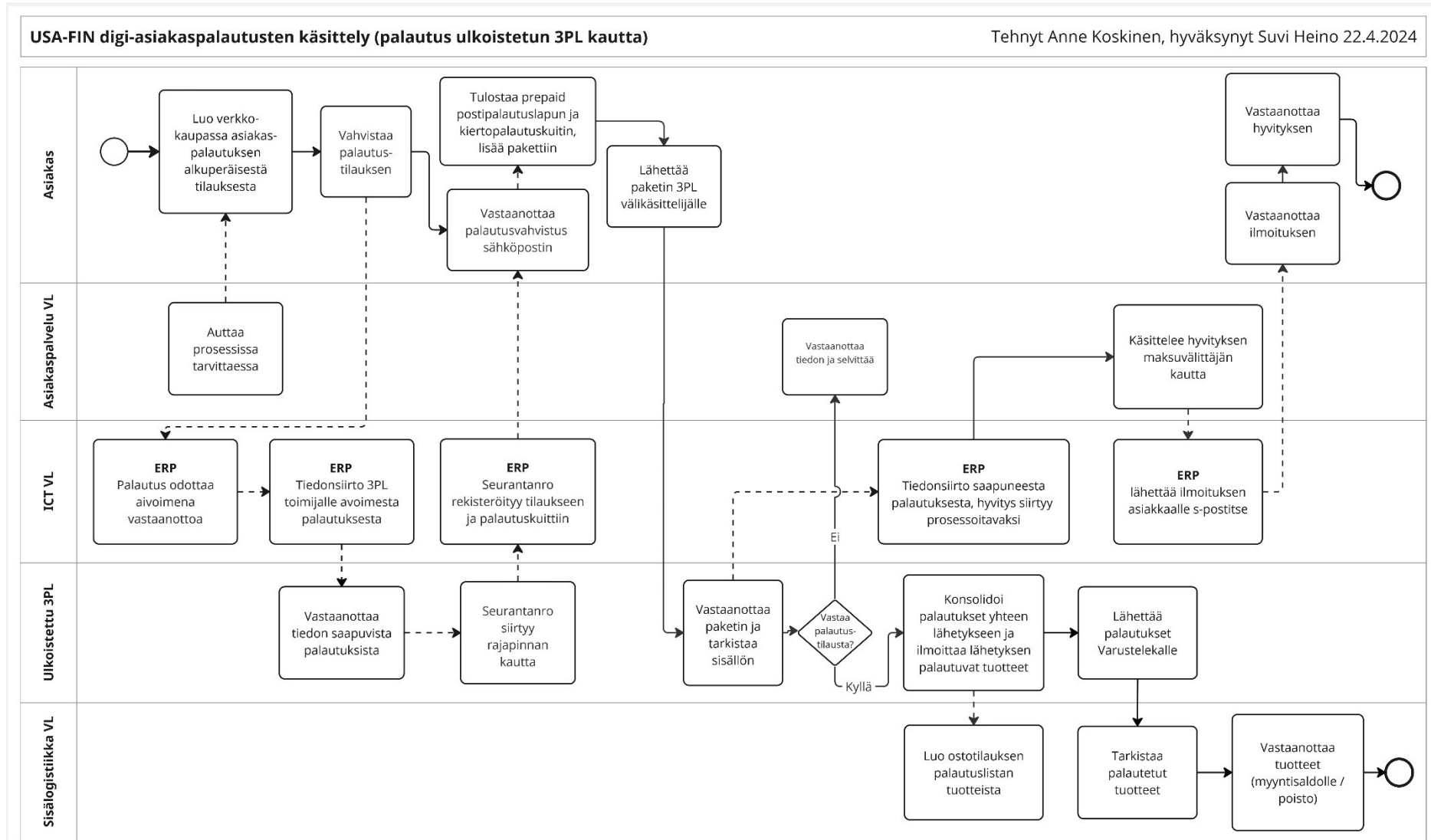
Trove s.a. How Arc'teryx added recommerce for environmental and financial returns. Luettavissa: [https://trove.com/wp-content/uploads/2022/07/TROVE-CaseStudy-ArcTeryx\\_FINAL-1.pdf](https://trove.com/wp-content/uploads/2022/07/TROVE-CaseStudy-ArcTeryx_FINAL-1.pdf). Luettu: 6.2.2024.

Wright, B. 23.9.2021. Outerknown launches new peer-to-peer resale platform. Just Style. Luettavissa: <https://www.just-style.com/news/outerknown-launches-new-peer-to-peer-resale-platform/?cf-view>. Luettu: 12.2.2024.

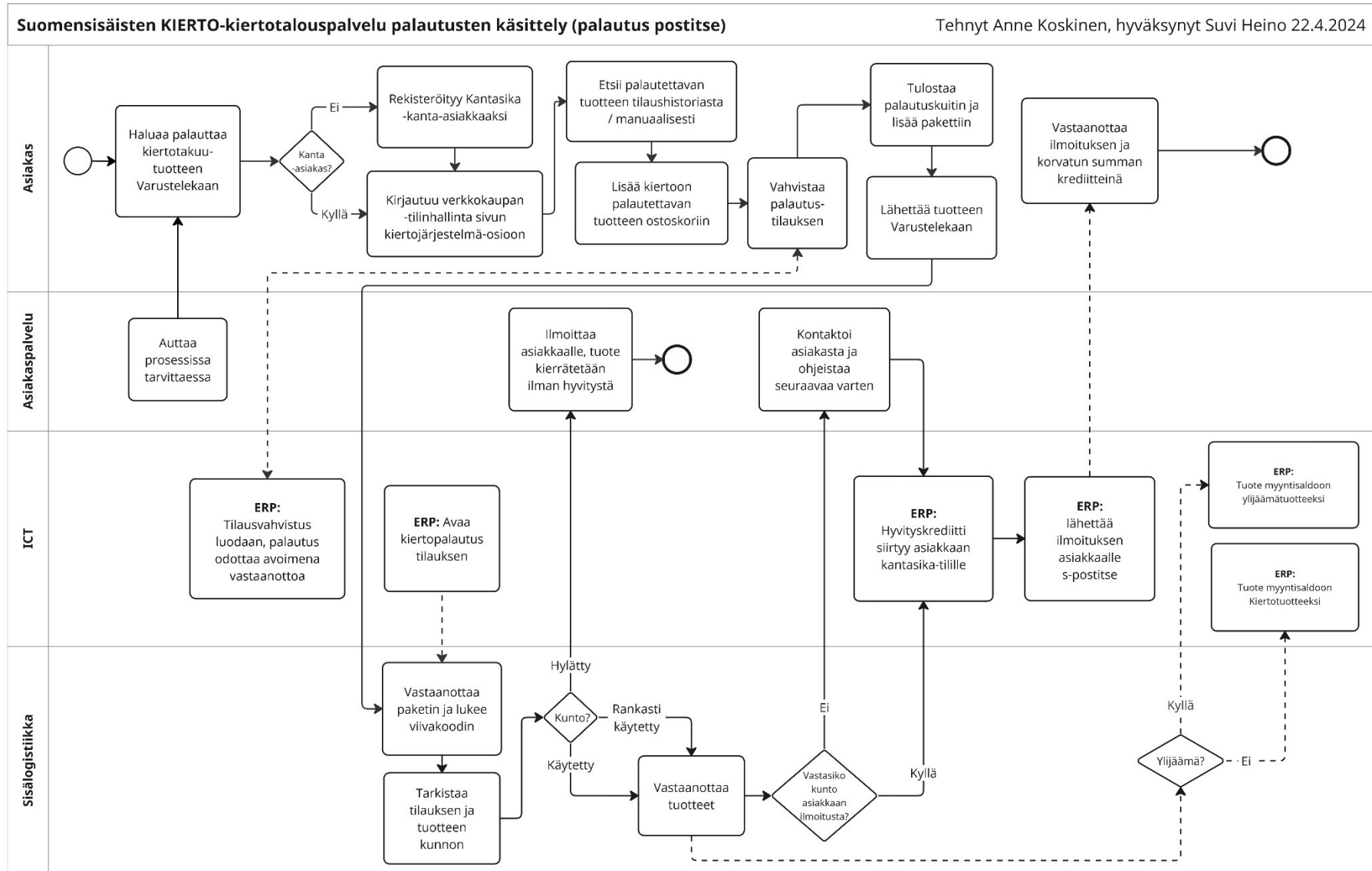
## Liite 2. Nykyinen Suomen sisäinen asiakaspalautusprosessi



### Liite 3. Nykyinen asiakaspalautusprosessi USA:sta Suomeen



#### Liite 4. Nykyinen kiertotalouspalvelun palautusprosessi Suomessa



## Liite 5. Suunniteltu kiertotalouspalvelun palautusprosessi USA:n 3PL-toimintamallissa

USA Kiertotalouspalautusten käsittely ulkoistetun 3PL-kumppanin kautta - prosessisuunnitelma

Tehnyt Anne Koskinen, hyväksynyt Suvi Heino 22.4.2024

